

# Effekt av organisasjonsutviklingsverktøyet Appreciative Inquiry

Rapport fra Kunnskapssenteret nr 6-2010

Systematisk kunnskapsoppsummering



 kunnskapssenteret

**Bakgrunn:** Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten fikk i oppdrag fra Helse Sør-Øst RHF, Enhet for tjenesteutvikling og samhandling v/direktør Ingerid Risland, å oppsummere tilgjengelig forskning om effekten av organisasjonsutviklingsverktøyet Appreciative Inquiry. Formålet med denne kunnskapsoppsummeringen er å svare på om organisasjonsverktøyet Appreciative Inquiry hadde oppnådd større forbedring enn andre organisasjonsverktøy i en organisasjonsendringsprosess mht forhold i organisasjonene. Selv om vi ønsket å fokusere på endringer i helsetjenesten, ble det ikke gjort noen avgrensninger på hvilke utfall som skulle vektlegges, hvor intervensjonen skulle være gjennomført eller hvilken type organisasjonsutvikling som ble studert. **Metode:** Vi søkte etter kontrollerte effektstudier i både medisinske og sosialfaglige databaser og identifiserte 367 primærstudier. Vi inkluderte seks studier som hadde kontrollgruppe. Alle var kontrollerte før- og etter studier. **Resultat:** Studiene var gjennomført i ulike virksomheter. Flere av studiene hadde flere ulike utfall, ingen av studiene hadde målt utfallene på samme måte. Utfallene omfattet sykefravær, (fortsetter på baksiden)

Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten  
Postboks 7004, St. Olavs plass  
N-0130 Oslo  
(+47) 23 25 50 00  
www.kunnskapssenteret.no  
Rapport: ISBN 978-82-81821-335-7 ISSN 1890-1298

nr 6–2010

 kunnskapssenteret

*(fortsettelsen fra forsiden)*

turnover, holdninger til kolleger som gjør feil, konflikthåndtering, kvalitet på oppgaver, samt tiltro til gruppens ressurser og ønske om fremtidig samarbeid. **Konklusjon:** Vi vurderte studiene til å ha uklar eller høy risiko for systematiske feil/skjevheter. Kvaliteten på dokumentasjonen for effekt av AI er for lav til at vi kan trekke sikre konklusjoner om effekten av AI sammenlignet med andre organisasjonsutviklingsverktøy. De inkluderte studiene rapporterte at AI noen ganger så ut til å oppnå større forbedring enn andre organisasjonsutviklingsverktøy, andre ganger ikke. De inkluderte studiene rapporterte også at AI noen ganger heller ikke oppnådde større forbedring enn når man ikke brukte et organisasjonsutviklingsverktøy. For å kunne trekke en klarere konklusjon bør fremtidige studier både ha et større omfang og være av bedre kvalitet enn de identifiserte studiene. Elementene i AI som forskes på bør være tydeligere spesifisert og utfallsmålene klarere definert.

<b>Tittel</b>	Effekt av organisasjonsutviklingsverktøyet Appreciative Inquiry.
<b>English title:</b>	Effect of the organisational development tool Appreciative Inquiry.
<b>Institusjon</b>	Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten
<b>Ansvarlig</b>	John-Arne Røttingen, <i>direktør</i>
<b>Forfattere</b>	Holte, Hilde H., <i>seniorforsker (prosjektleder)</i> Gjerberg, Elisabeth, seniorforsker Johansen, Marit, forskningsbibliotekar
<b>ISBN</b>	978-82-81821-335-7
<b>ISSN</b>	1890-1298
<b>Rapportnr</b>	6 – 2010
<b>Prosjektnummer</b>	507
<b>Rapporttype</b>	Systematisk kunnskapsoppsummering
<b>Antall sider</b>	44 (62 med vedlegg)
<b>Oppdragsgiver</b>	Helse Sør-Øst RHF, Enhet for tjenesteutvikling og samhandling v/direktør Ingerid Risland, kontaktperson seksjonsleder Vegard Høgli.
<b>Nøkkelord</b>	Organisasjonsutvikling, Appreciative Inquiry
<b>Sitering</b>	Holte, HH, Gjerberg, E, Johansen, M.: Effekt av organisasjonsutviklingsverktøyet Appreciative Inquiry. Rapport fra Kunnskapssenteret nr 6–2010. Oslo: Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten, 2010.

Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten fremskaffer og formidler kunnskap om effekt av metoder, virkemidler og tiltak og om kvalitet innen alle deler av helsetjenesten. Målet er å bidra til gode beslutninger slik at brukerne får best mulig helsetjenester. Senteret er formelt et forvaltningsorgan under Helsedirektoratet, uten myndighetsfunksjoner. Kunnskapssenteret kan ikke instrueres i faglige spørsmål.

Kunnskapssenteret vil takke Toril Bakke, Anne Karin Lindahl, Elin S. Nilsen, Nina Amble og Einar Li for å ha bidratt med sin ekspertise i dette prosjektet. Kunnskapssenteret tar det fulle ansvaret for synspunktene som er uttrykt i rapporten

Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten  
Oslo, april 2010

---

# 1-side oppsummering

Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten fikk i oppdrag fra Helse Sør-Øst RHF, Enhet for tjenesteutvikling og samhandling v/direktør Ingerid Risland, å oppsummere tilgjengelig forskning om effekten av organisasjonsutviklingsverktøyet Appreciative Inquiry. Formålet med denne kunnskapsoppsummeringen er å svare på om organisasjonsverktøyet Appreciative Inquiry hadde oppnådd større forbedring enn andre organisasjonsverktøy i en organisasjonsendringsprosess mht forhold i organisasjonene. Selv om vi ønsket å fokusere på endringer i helsetjenesten, ble det ikke gjort noen avgrensninger på hvilke utfall som skulle vektlegges, hvor intervensjonen skulle være gjennomført eller hvilken type organisasjonsutvikling som ble studert.

Vi søkte etter kontrollerte effektstudier i både medisinske og sosialfaglige databaser og identifiserte 367 primærstudier. Vi inkluderte seks studier som hadde kontrollgruppe. Alle var kontrollerte før- og etter studier.

Studiene var gjennomført i ulike virksomheter, en avdeling ved et sykehus i England, US Postal Services, en kjede av hurtigmatrestauranter, en vareheisleverandør og en transportbedrift, alle i USA, og en gruppe studenter i Canada. Flere av studiene hadde flere ulike utfall, ingen av studiene hadde målt utfallene på samme måte. Utfallene omfattet sykefravær, turnover, holdninger til kolleger som gjør feil, konflikt-håndtering, kvalitet på oppgaver, samt tiltro til gruppens ressurser og ønske om fremtidig samarbeid.

Vi vurderte studiene til å ha uklar eller høy risiko for systematiske feil/skjevheter. Kvaliteten på dokumentasjonen for effekt av AI er for lav til at vi kan trekke sikre konklusjoner om effekten av AI sammenlignet med andre organisasjonsutviklingsverktøy. De inkluderte studiene rapporterte at AI noen ganger så ut til å oppnå større forbedring enn andre organisasjonsutviklingsverktøy, andre ganger ikke. De inkluderte studiene rapporterte også at AI noen ganger heller ikke oppnådde større forbedring enn når man ikke brukte et organisasjonsutviklingsverktøy. For å kunne trekke en klarere konklusjon bør fremtidige studier både ha et større omfang og være av bedre kvalitet enn de identifiserte studiene. Elementene i AI som forskes på bør være tydeligere spesifisert og utfallsmålene klarere definert.

---

# Sammendrag

---

## BAKGRUNN

---

Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten fikk i oppdrag fra Helse Sør-Øst RHF, Enhet for tjenesteutvikling og samhandling v/direktør Ingerid Risland, å oppsummere tilgjengelig forskning om effekten av organisasjonsutviklingsverktøyet Appreciative Inquiry.

Appreciative Inquiry (AI) fremstilles som et tenkesett, et organisasjonsutviklings- og ledelsesverktøy som har som fokus å få frem det beste i individet og systemet. De som har utviklet AI vektlegger betydningen av de forhold i organisasjonen som fungerer og som inspirerer de ansatte til å arbeide der. Ved å legge vekt på det positive, mener de at man får en langt bedre utvikling av organisasjonen enn ved å bruke mer tradisjonelle organisasjonsutviklingsverktøy.

Formålet med denne kunnskapsoppsummeringen var å vurdere om organisasjonsverktøyet Appreciative Inquiry har oppnådd større forbedring enn andre organisasjonsverktøy i en organisasjonsendingsprosess med hensyn på forhold i bedriften som f eks samhandling eller kvalitet på utførelsen av oppgaver. Organisasjonsendring har i dette prosjektet vært definert svært bredt, og har også omfattet kvalitetsarbeid og fusjoner, i tillegg til andre endringer. Utfallsmålene vi inkluderte var knyttet til hva organisasjonen oppnådde etter en organisasjonsendring. Hvilke erfaringer konsulentene som gjennomførte organisasjonsendringen hadde om sin situasjon, faller utenfor prosjektet. Utfallene som vi så etter omfattet f eks samhandling, kvalitet på utførte oppgaver eller ressursutnyttelse. Vi ønsket spesielt å se etter studier som var gjennomført i helsesektoren. Likevel var prosjektet ikke avgrenset til slike studier, men ble gjennomført uten noen begrensninger i forhold til hvor intervensjonen skal være gjennomført, verken mht sektor, virksomhet eller type organisasjonsutvikling.

Den norske helsetjenesten har over lang tid gjennomgått mange organisasjonsendringer, større og mindre, lokale og nasjonale. I løpet av de siste ti årene har den norske helsetjenesten gjennomført flere gjennomgripende helsereformer. Hvis det finnes et organisasjonsutviklingsverktøy som kan tas i bruk for implementering av flere av reformene, vil det kunne forenkle omstillingsprosessen fra gang til gang. Ressurser ville kunne spares og man ville kunne oppnå større forutsigbarhet. Hvis et

slikt verktøy medfører at flere personer og institusjoner i helsetjenesten faktisk gjennomfører reformer, vil også det kunne bety mye for å oppnå målsettingene med reformene.

---

## **METODE**

---

Vi søkte systematisk etter litteratur i følgende databaser: The Cochrane Library, MEDLINE, EMBASE, PsychINFO, Ovid AMED, Ovid British Nursing Index, CINAHL, CSA ERIC, CSA Social Services, CSA Sociological Abstracts. Litteratursøket ble gjennomført 17.10.2008 og oppdatert 28.06.2009.

Inklusjonskriteriene var:

- **Studiedesign:** systematiske oversikter, primærstudier med randomisert kontrollert design, kontrollerte før- og etter studier, avbrutte tidsserieanalyser
- **Populasjon:** Organisasjoner som gjennomgår en endringsprosess
- **Tiltak:** Appreciative Inquiry brukt som organisasjonsutviklingsverktøy. Kun begrepet Appreciative Inquiry skal være brukt, ikke andre verktøy som baserer seg på tilsvarende forståelse
- **Sammenligning:** Alle andre organisasjonsutviklingsverktøy eller ingen tiltak.
- **Utfall:** Alle som kan uttrykke resultater av en organisasjonsendring, f eks kvalitet på arbeidet, arbeidsmiljø, samarbeid, produktivitet

Resultatene av litteratursøkene ble vurdert av to personer uavhengig av hverandre. Risiko for systematiske feil/skjevheter i studiene ble vurdert med sjekklister. Kvaliteten på dokumentasjonen for hvert utfall ble vurdert med GRADE metoden.

---

## **RESULTAT**

---

Vi fant ingen systematiske oversikter, men 367 artikler. Vi inkluderte seks studier som hadde kontrollgruppe. Alle var kontrollerte før- og etter studier. Alle de inkluderte studiene hadde uklar eller høy risiko for systematiske feil/skjevheter. Kvaliteten på dokumentasjon, vurdert etter GRADE, var svært lav. Kvaliteten på tilgjengelig dokumentasjon i disse seks studiene var for lav til å avgjøre om AI er mer eller mindre effektivt organisasjonsutviklingsverktøy enn andre verktøy eller om man ikke bruker et verktøy.

En kort beskrivende oppsummering av resultatene i hver artikkel:

- Ved et sykehus i England ble det rapportert liknende nivå for rekruttering og muligens lavere sykefravær i en avdeling der ansatte hadde blitt intervjuet i tråd med AI-prinsipper sammenlignet med en avdeling som ikke fikk noen tiltak.
- I en transportbedrift i USA ble det rapportert at ansatte som hadde deltatt på en AI-konferanse, ikke hadde signifikant oftere holdninger som fremmet tilgivelse av kolleger som gjorde feil sammenlignet med ansatte som ikke hadde deltatt på en AI-konferanse.

- Når studenter i Canada brukte et mer aksjonsforskningslignende verktøy oppnådde de bedre kvalitet på en arbeidsoppgave enn studenter som brukte AI og begge disse gruppene oppnådde bedre kvalitet enn studenter som ikke brukte et verktøy. Med hensyn på deltakelse i gruppen og konflikthåndtering ble det rapportert liknende resultater for studenter som brukte AI og de som ikke brukte et verktøy.
- For grupper av ansatte i US Postal Service som brukte AI ble det ikke rapportert signifikant bedre utvikling av gruppen eller bedre gruppeprosess sammenlignet med grupper som brukte teambuilding eller grupper som ikke fikk et tiltak.
- Hurtigmatrestauranter i USA som brukte AI rapporterte ikke statistisk signifikant høyere bibehold av ledere enn restauranter som brukte en tilnærming med problemløsning eller ingen tiltak.
- Grupper i en industribedrift som produserte vareheisdører i USA og som brukte AI, rapporterte bedre kvalitet på arbeid og mer identifisering med gruppen enn grupper som brukte et tradisjonelt organisasjonsutviklingsverktøy.

---

## **DISKUSJON**

---

I dette prosjektet har vi avgrenset oss til studier som har brukt begrepet Appreciative Inquiry. Bruk av beslektede verktøy med andre navn ble ikke inkludert i søket.

Utviklerne av AI kritiserer tradisjonelle organisasjonsutviklingsverktøy og aksjonsforskning på generelt grunnlag, men andre organisasjonsutviklingsverktøy oppnådde bedre eller lignende resultater som AI for noen utfall. Kritikken fremsatt av utviklerne av AI kan dermed ikke underbygges av resultatene i de studiene vi fant. Vi kan heller ikke si om noen av de andre verktøyene hadde bedre effekt enn AI.

AI fremstår som sammensatt og lite konkret, og å vurdere betydningen av de enkelte elementene blir vanskelig. Svakheter ved AI som trekkes fram av noen forfattere var at vanskelige personalproblemer blir oversett, misfornøyde medlemmer trekker seg ut, at utfordringer ikke får oppmerksomhet og man i ettertid opplever seg som naiv. Det er vanskelig for brukere av alle verktøy å knytte endringer i bedrifter til internt motivert organisasjonsendring og ikke forhold utenfor bedriften. Ved bruk av AI tillegges første spørsmål i en prosess avgjørende vekt, men hvordan man skaffer nok informasjon til å kunne stille spørsmålet fremgår ikke.

Hvordan maktforhold i en virksomhet vil påvirke valg av målsetting for en organisasjonsendring drøftes ikke i studiene, heller ikke betydningen av en kunnskapsrik, entusiastisk konsulent uavhengig av hvilke verktøy som brukes i en organisasjonsutviklingsprosess. AI vektlegger bruk av bedriftens positive sider, men studiene viste heller ikke til hvilke sterke sider de enkelte bedriftene ønsket å videreutvikle.

---

## **KONKLUSJON**

---

Publisert litteratur kan ikke dokumentere om AI har oppnådd bedre eller dårligere resultater i forhold til organisasjonsutvikling enn andre organisasjonsutviklingsverktøy eller når man ikke tar et slikt verktøy i bruk.

---

# Key messages

## **Effect of the organisational development tool Appreciative Inquiry.**

The Norwegian Knowledge Centre for the Health Services was commissioned by The Regional Health Authority of South-Eastern Norway, Unit for Service Development and Cooperation to summarize available research on the effect of the organisational change methodology Appreciative Inquiry (AI). The aim of this review is to answer whether AI was more effective than other organizational development methods during a process of change in an organization. Even though we wished to focus on changes in the health services, we did not restrict the outcomes, where the intervention had taken place or what kind of organisational change that was studied.

We searched for controlled studies of effect both in medical and social electronic databases and identified 367 references. We included the six studies that had a control group. All were controlled before and after studies.

The included studies were conducted in different enterprises, a ward in a hospital in England, US Postal Services, a chain of fast food restaurants, a manufacturer of freight elevator doors, a trucking company, all in the USA, and a group of students in Canada. Several of the studies had more than one outcome, but none had measured an outcome in the same way. The outcomes comprised absence due to sickness, turnover, attitudes toward colleagues that make mistakes, conflict management, task quality, trust in the recourses of the group and a wish for future cooperation.

We assessed the studies to have an unclear or high risk of bias. The quality of documentation for effect of AI was very low, and we cannot draw clear conclusions. Some of the included studies reported that AI seemed to be more efficient than other organisational development tools, others not. Some of the included studies also reported that AI sometimes was not more efficient than not using any development tools. Future studies on the effect of AI should be larger and of better quality than the identified studies. The elements of AI that is the focus of research should be clearly specified and the outcomes more precisely defined.



---

# Executive summary

## Effect of the organisational development tool Appreciative Inquiry

---

### BACKGROUND

---

The Norwegian Knowledge Centre for the Health Services was commissioned by The Regional Health Authority of South-Eastern Norway, Unit for Service Development and Cooperation to summarize available research on the effect of the organisational development methodology Appreciative Inquiry (AI).

Appreciative Inquiry (AI) as a developmental tool is presented as a way of thinking, an organizational change methodology and management instrument which focuses on elements that works well in the organisation and which inspire the employees to work there. By focusing on the positive elements, it is claimed that the development of the organization would be better than if a more traditional organizational development tool had been used.

The aim of this review was to answer if the organizational development tool AI is more effective than other organizational development tools in a process of organizational change. Organizational change in this project was defined very wide and includes quality work and mergers in addition to change. The experiences of the consultants managing the organizational change about their own situation were not included in this project. The outcomes we sought comprise cooperation, quality of task or use of resources. We wanted to include studies performed in the health sector. However, we did not have limitations as to where the study was conducted, sector or type of enterprise or what type of intervention that was performed.

The Norwegian health system has for a long period of time been subject to a number of organizational changes, large and small, local and national. During the last ten years there have been several fundamental health reforms in Norway. If there was an organizational development tool that can be used when implementing these reforms, this could simplify the implementation of the various reforms. Resources might be saved and the process might be more predictable. A common general tool would imply that a larger number of people and institutions in the health system

could implement the reform, and it could also facilitate the achievement of the goals of the reforms.

---

## **METHODS**

---

We searched systematically for literature in the following data bases; The Cochrane Library, MEDLINE, EMBASE, PsychINFO, Ovid AMED, Ovid British Nursing Index, CINAHL, CSA ERIC, CSA Social Services, CSA Sociological Abstracts. The search for literature was performed 17.10.2008 and updated 28.6.2009.

The inclusion criteria were:

- **Population:** Organisations that goes through a development process
- **Intervention:** Appreciative Inquiry used as an organizational development tool. Only the concept Appreciative Inquiry should be used, not other tools based on the same understanding of organizational change.
- **Comparison:** All other organizational development tools, or no intervention.
- **Outcome:** All that can express results of organizational change i.e. task quality, work environment, cooperation and productivity.
- **Study design:** Systematic reviews, randomised controlled studies, controlled before and after studies, interrupted time series

The results of the searches for literature were assessed by two persons independently. The risk of bias of the included studies was assessed and the quality of documentation was assed using GRADE.

---

## **RESULTS**

---

We found 367 references, none of them were systematic reviews. We included the six primary studies that had a control group. All were controlled before and after studies. The six included studies were assessed to have unclear or high risk of bias. The quality of documentation for the outcomes, assessed using GRADE, was very low. The quality of available documentation is too low to conclude whether AI is more or less efficient than other organizational development tools or if the organization did not use any such tool.

A short description of the results:

- At a ward in a hospital in England where the staff was interviewed according to the AI principles, it was reported similar levels for recruitment and possibly fewer absences due to sickness compared to a ward that had no intervention.
- In a trucking firm in the USA there was no statistically significant difference in attitudes towards their colleagues that facilitate forgiveness toward colleagues that make mistakes among the employees of a department four months and two years after an AI-conference in comparison with a department that did not participate in an AI-conference.
- Students in Canada that received an intervention more similar to action research scored higher on task performance than students that used AI, and both scored higher than students that received placebo, i.e. an expert presentation, on conflict

management. There were no statistically significant difference between the group that received AI and expert presentation concerning participation in the group.

- There was no statistically significant difference between groups of employees in the US Postal Service that received AI compared to groups that used team-building or groups which received no intervention.
- Fast food restaurants in the USA that used AI did not retain a statistically significant larger part of its leaders than restaurants that used a problem solving approach or no intervention.
- Groups in a company manufacturing freight elevator doors in USA that used AI achieved better task quality and more identification with the group than groups that used a more traditional organisational development tool did after two weeks after the intervention.

---

## **DISCUSSION**

---

In this project we have limited inclusion to interventions that have used the concept Appreciative Inquiry. Any other similar tools have not been included.

The authors of articles on AI criticise traditional organisational development tools and action research on a general basis, but other organisational development tools achieved better or similar results compared to AI for some outcomes. The critique was not confirmed by the results of the studies included in this review. Nor could we conclude that any of the tools do better than other tools.

AI comes across as complex and vague, and to evaluate the importance of single elements of it was difficult. Weaknesses that were reported by some authors when using AI was that difficult personal problems were overlooked, dissatisfied members withdrew, challenges are not addressed and in hindsight one appeared as naïve. It was also difficult to connect changes in the enterprise to an internally motivated change and not to external factors. This applies to all organizational development tools, not only AI. The developers of AI claim that the first question asked in a process of change is very significant. However, it was unclear how information can be collected to be able to ask this question.

How distribution of power in the enterprise will influence the choice of goals of an organizational change were not addressed, neither was the possible significance of a clever and enthusiastic consultant regardless of which tool that is being used. AI emphasizes the used of the positive factors in the enterprise, but none of the studies did clarify which positive factors the enterprises wished to further develop.

---

## **CONCLUSION**

---

Current published literature cannot answer whether AI achieve better or worse results during an organisational development process compared to other organisational development tools or when no such tool is being used.

Norwegian Knowledge Centre for the Health Services summarizes and disseminates evidence concerning the effect of treatments, methods, and interventions in health services, in addition to monitoring health service quality. Our goal is to support good decision making in order to provide patients in Norway with the best possible care. The Centre is organized under The Directorate for Health and Social Affairs, but is scientifically and professionally independent. The Centre has no authority to develop health policy or responsibility to implement policies.

Norwegian Knowledge Centre for the Health Services

PB 7004 St. Olavs plass

N-0130 Oslo, Norway

Telephone: +47 23 25 50 00

E-mail: [post@kunnskapssenteret.no](mailto:post@kunnskapssenteret.no)

Full report (pdf): [www.kunnskapssenteret.no](http://www.kunnskapssenteret.no)

---

# Innhold

<b>INNHOOLD</b>	<b>10</b>
<b>FORORD</b>	<b>12</b>
<b>PROBLEMSTILLING</b>	<b>13</b>
<b>INNLEDNING</b>	<b>15</b>
AIs historie	16
Definisjon av AI	16
AIs prinsipper/modell for anvendelse	17
Forskjellen mellom AI og andre verktøy	18
Tradisjonell organisasjonsutvikling	19
Aksjonsforskning	19
<b>METODE</b>	<b>21</b>
Litteratursøk	21
Inklusjonskriterier	21
Dataekstraksjon	22
Risiko for systematiske feil	22
Analyse	22
Kvaliteten på dokumentasjonen	23
<b>RESULTAT</b>	<b>24</b>
Litteratursøk	24
Presentasjon av de inkluderte studiene	25
Risiko for systematiske feil/skjevheter i de inkluderte studiene	27
Kvalitet på dokumentasjon	28
Effekt av AI	29
Effekt av AI sammenlignet med andre organisasjonsutviklingsverktøy	30
AI sammenlignet med TOTD	30
AI sammenlignet med teambuilding	31
AI sammenlignet med tradisjonell problemløsning	31
AI sammenlignet med CPS (Creative Problem Solving)	32
Effekt av AI sammenlignet med kontrollgruppe uten tiltak	33

<b>DISKUSJON</b>	<b>36</b>
Valg av søketermer/Identifisering av studier	37
Sammenligning av resultater ved bruk av AI med andre organisasjonsutviklingsverktøy	38
Sammenligning av AI med ingen intervensjon	38
AIIs kritikk av andre organisasjonsutviklingsverktøy/modeller	39
Svakheter ved bruk av AI	40
Generaliserbarhet av resultatene	42
Videre forskning	43
<b>KONKLUSJON</b>	<b>44</b>
<b>REFERANSER</b>	<b>45</b>
<b>VEDLEGG 1 SØKESTRATEGI</b>	<b>48</b>
<b>VEDLEGG 2. EVIDENSTABELLER FOR DE INKLUDERTE ARTIKLENE.</b>	<b>49</b>
<b>VEDLEGG 3. EKSKLUDERTE ARTIKLER.</b>	<b>58</b>
<b>VEDLEGG 4. KVALITETSVURDERING AV INKLUDERTE ARTIKLER (GRADE).</b>	<b>59</b>

---

# Forord

Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten fikk i oppdrag fra Helse Sør-Øst RHF, Enhet for tjenesteutvikling og samhandling v/direktør Ingrid Risland om å oppsummere tilgjengelig forskning om effekten av organisasjonsutviklingsverktøyet Appreciative Inquiry. Kontaktpersonen hos Helse Sør-Øst RHF har vært Vegard Høgli.

Rapporter fra Kunnskapssenteret er ment å hjelpe beslutningstakere i helsetjenesten til å fatte velinformerte beslutninger som kan forbedre kvaliteten i helsetjenesten. Denne kunnskapsoppsummeringen er tenkt som et dokumentasjonsgrunnlag for videre arbeid med organisasjonsutvikling, da elementer fra tenkningen og metoden knyttet til Appreciative Inquiry er benyttet i Helse Sør RHF og Helse Sør-Øst har besluttet å videreføre dette konseptet. Helsedirektoratet ønsket en kunnskapsoppsummering før man engasjerte seg videre.

Prosjektgruppen har bestått av følgende personer ansatt ved Kunnskapssenteret:

- Hilde H. Holte (prosjektleder)
- Elisabeth Gjerberg (prosjektmedarbeider)
- Marit Johansen (bibliotekar)

Takk til Toril Bakke, Elin S. Nilsen og Anne Karin Lindahl som har vært interne fagfeller, og på den måten har vært med på å kvalitetssikre innholdet i rapporten. En takk til Einar Li, Helse Sør-Øst, og Nina Amble, AFI, som har vært eksterne fagfeller for prosjektet.

Anne Karin Lindahl  
*Avdelingsdirektør*

Gunn E. Vist  
*Seksjonsleder*

Hilde H. Holte  
*Seniorforsker,  
Prosjektleder*

---

# Problemstilling

Appreciative Inquiry (AI) fremstilles som et tenkesett, et organisasjonsutviklings- og ledelsesverktøy som har som fokus å få frem det beste i individet og systemet. De som har utviklet AI vektlegger betydningen av å fokusere på de forhold i organisasjonen som fungerer og som inspirerer de ansatte til å arbeide der. De hevder at ved å fokusere på det positive får man en langt bedre utvikling av organisasjonen enn ved å bruke mer tradisjonelle organisasjonsutviklingsverktøy.

Formålet med denne kunnskapsoppsummeringen var å vurdere om organisasjonsverktøyet Appreciative Inquiry (AI) oppnådde større forbedring enn andre organisasjonsverktøy i en organisasjonsendingsprosess med hensyn på forhold i bedriften som f.eks. samhandling eller kvalitet på utførelsen av oppgaver. Organisasjonsendring ble i dette prosjektet definert svært bredt, og omfattet også kvalitetsarbeid og fusjoner, i tillegg til andre endringer. Fordi vi ønsket å isolere effekten av tiltaket, AI, uavhengig av andre forhold eller prosesser som kunne skje parallelt med tiltaket, oppsummerte vi kun studier hvor man hadde hatt en kontrollgruppe - en gruppe som hadde fått et annet eller ingen tiltak.

Hvilket organisasjonsutviklingsverktøy AI burde sammenlignes med, var ikke spesifisert i oppdraget. Resultatene i prosjektet ble derfor inndelt etter hvilke verktøy og utfall som var studert i de inkluderte studiene. Fordi det finnes mange mulige verktøy og det sannsynligvis ville være ulike verktøy i de ulike studiene, vil prosjektet ikke kunne gi noen vurdering av om disse verktøyene var de som var de mest aktuelle alternativene når man vurderer å bruke AI. Med få studier som kunne belyse en sammenligning mellom AI og et annet verktøy vil resultatene fra prosjektet ikke kunne belyse om noen av verktøyene AI sammenlignes med hadde en bedre eller dårligere effekt med hensyn til de studerte utfallsmål enn det AI viste seg å ha.

Utfallsmålene vi inkluderte var knyttet til hva man kunne måle at organisasjonen oppnådde etter en organisasjonsendring, ikke hvordan konsulentene som gjennomførte organisasjonsendringen opplevde at AI fungerte som et verktøy for dem. Utfallene vi var opptatt av i prosjektet kunne bl.a. omfatte samhandling i virksomheten, kvalitet på utførte oppgaver eller ressursutnyttelse.

Vi ønsket å se spesielt etter studier som var gjennomført i helsesektoren. Allikevel ble prosjektet ikke avgrenset til slike studier, men ble gjennomført uten noen be-



grensninger i forhold til hvor intervensjonen skal være gjennomført, verken mht sektor, virksomhet eller type organisasjonsutvikling.

Et systematisk søk i internasjonal forskningslitteratur etter studier hvor man hadde brukt AI i enhver form for organisasjonsutviklingsprosess danner grunnlaget for prosjektet. I den grad det eksisterte systematiske oversikter ville vi inkludere dem, men i hovedsak regnet vi med at det ville være primærstudier vi ville kunne inkludere i denne kunnskapsoppsummeringen. For å kunne studere effekten av AI var det nødvendig at studien også brukte et annet organisasjonsutviklingsverktøy eller en kontrollgruppe som ikke hadde fått noe tiltak. I komplekse forskningssituasjoner, slik som i en eksisterende organisasjon, er det en utfordring å skape gode forutsetninger for sammenligning. Ideelt sett ønsker man å sammenligne resultatene når det eneste som varierer er hvilket organisasjonsutviklingsverktøy som er brukt. Først da ser man om det ene verktøyet er mer effektivt enn det andre.

---

# Innledning

Det norske helsevesenet har over lang tid gjennomgått mange organisasjonsendringer, større og mindre. Utgangspunktet for disse endringene er både lokale og nasjonale. I løpet av de siste ti årene er det gjennomført flere gjennomgripende helse-reformer. Målsettingene for noen av disse reformene berører grunnleggende trekk i helsevesenet som å klargjøre ansvarsfordelingen i sykehus (1) å styrke pasientenes rettigheter ved å gi lik tilgang til helsetjenester på tvers av geografisk og administrativ inndeling (2) og å utnytte ressursene som settes inn i sektoren bedre (3).

Helsevesenet i Norge omfatter mange personer, både ansatte og pasienter, fordelt på mange ulike institusjoner. Antallet ansatte i sykehus og andre somatiske institusjoner omfattet i 2007 nesten 68.000 personer (4) og nesten 120.000 i pleie og omsorgstjenesten (5). Vel 4,5 million liggedager i tillegg til nesten 4 millioner polikliniske behandlinger og vel en halv million dagbehandlinger ble gjennomført ved norske sykehus og andre somatiske institusjoner i 2007 (6). 76 prosent av befolkningen var registrert som pasienter i statistikken over legekonsultasjoner utenfor institusjon i 2006 (7).

Når helsevesenet i Norge gjennomgår så mange gjennomgripende organisasjonsendringer får det konsekvenser både for organisering, funksjonsfordeling og arbeidsinnhold. Endringene påvirker både personer og institusjoner og er ofte svært krevende omstillingsprosesser. Forskning viser at det å vedta reformer ikke nødvendigvis betyr at de gjennomføres i alle deler av organisasjonen (8). Metoder eller ”verktøy” som kan bidra til vellykkede omstillingsprosesser, vil derfor være av stor betydning i arbeidet med innføring av reformer og påfølgende organisasjonsendringer. Hvis det finnes et organisasjonsutviklingsverktøy som kan tas i bruk for implementering av flere av reformene vil det kunne forenkle omstillingsprosessen fra gang til gang. Ressurser ville spares og man ville kunne oppnå større forutsigbarhet. Hvis et slikt verktøy medfører at flere personer og institusjoner i helsevesenet faktisk gjennomfører reformen, vil også det kunne bety mye for å oppnå målsettingene med reformene.

Oppdraget til Kunnskapssenteret er knyttet spesifikt til organisasjonsutviklingsverktøyet Appreciative Inquiry (AI). De som har utviklet AI hevder at dette er et verktøy som kan brukes i de fleste omstillingsprosesser (9). I forhold til de behov for et organisasjonsutviklingsverktøy som det norske helsevesenet har i forbindelse med

ulike omstillingsprosesser, er det derfor av spesiell interesse å vurdere dette verktøyet.

---

## **AIS HISTORIE**

---

Appreciative Inquiry (AI) ble første gang presentert i 1987 i et arbeid av David Cooperrider og Suresh Srivastava (10). Cooperrider ble overrasket over at medarbeiderne ved en av virksomhetene viste så stor vilje til å få organisasjonen til å fungere på tross av omfattende organisatoriske problemer (9).

Selv om den første artikkelen ble publisert i 1987, var det først 12 år senere at Cooperrider og Whitney ga en mer utdypende beskrivelse av AI som metode (11). Det var et bevisst valg (12). Cooperrider var nølende til å publisere en "AI-metodologi" fordi han mente at det kunne øke avstanden mellom teori og praksis hvis AI ble brukt som en organisasjonsutviklingsteknologi i stedet for som en ettertenksom undersøkelse av livet i organisasjonen til en spesifikk virksomhet (13).

Tidsskriftene The OD Practitioner (Journal of the Organization Development Network) og OD Journal (The Organization Development Journal) ga i henholdsvis 1996 og 2000 ut egne numre med kun artikler om AI (14). Etter 2001 har bruken av AI og publisering av artikler om AI økt kraftig. Det gir inntrykk av at AI er en stadig mer populær metode for organisasjonsutvikling, samtidig som det hevdes at det mangler publisert forskning som evaluerer metoden (12;15).

I dette prosjektet vil vi ikke gå inn på andre teorier eller verktøy for organisasjonsutvikling. Forfatterne av litteratur om AI trekker fram at man i Norge har tatt i bruk et organisasjonsutviklingsverktøy som er beslektet med AI. LØFT-filosofien, som de hevder ble introdusert til Norge i 2004, bygger på den samme grunnfilosofien (9). LØFT-filosofien har imidlertid en lenger tradisjon i Norge enn boken om AI fra 2008 redegjør for (9). Allerede i 1996 kom en publikasjon om Løsningsorientert tilnærming til utvikling og problemløsning av Gro Johnsrud Langslet (16). Det er derfor mulig at det finnes flere slike beslektede verktøy i bruk i Norge.

---

## **DEFINISJON AV AI**

---

Ifølge Cooperrider er AI:

Appreciative Inquiry is about the co-evolutionary search for the best in people, their organizations, and the relevant world around them. In its broadest focus, it involves systematic discovery of what gives "life" to a living system when it is most alive, most effective, and most constructively capable in economic, ecological, and human terms. AI involves, in a central way, the art and practice of asking questions that

strengthen a system's capacity to apprehend, anticipate, and heighten positive potential (11).

Å oversette begrepet til norsk innebærer noen valg i forhold til hva de engelske begrepene betyr og gjør at begrepet blir vanskelig å oversette som helhet. To appreciate kan bety å vurdere, å skatte eller å verdsette, men også å innse eller å være klar over. Cooperrider bruker begrepet i betydningen å bli bevisst, dvs å ha evne til å kunne anerkjenne alt som er verdifullt i livet (9). Inquiry viser til en læringsprosess, til å undersøke og oppdage både det som er og det som kunne være (9). I og med at det er så vanskelig å finne et egnet norsk begrep for dette, brukes det engelske begrepet også i norsk litteratur.

---

## **AI PRINSIPPER/MODELL FOR ANVENDELSE**

---

AI fremstilles som en tenkemåte som blir brukt i en lang rekke forskjellige organisatoriske sammenhenger, alt fra strategiarbeid, optimering, produktutvikling i virksomheter og i by- og demokratiutvikling, til utviklingsarbeid i den tredje verden, terapi og coaching (9). AI-teoretikerne mener AI er en ny "linse" for å se gamle problemer (12).

Ved å fokusere på organisasjonens suksesser, beste løsninger og høydepunkter, oppnås et miljø av gjensidig kompetanse og samhold (15). Man gjenkjenner også måter å komme rundt problemene, og ser at det ikke finnes situasjoner hvor man ikke har ferdigheter (17).

Cooperrider og Srivatva opplevde at ordene som brukes i de daglige historiene skaper følelser, forståelse og mening. Ved å skape positive historier om hva man kan oppnå, basert på hva man opplever som sine sterke sider, har man et stort potensial for en vellykket utvikling. Oppmerksomhet om ordene og hva de formidler blir en viktig del av endringsprosessen (17;18). Ved å bruke fruktbare begreper fremkaller man nye muligheter for handling (19).

Fordi ordene er så viktige hevder AI-teoretikerne at kimen til forandring ligger implisitt i det første spørsmålet som blir stilt av en konsulent som skal bistå i prosessen (15). De første spørsmålene konsulenten stiller er skjebnesvangre og forandring starter i det øyeblikket gruppen eller virksomheten deltar i en prosess (12). Et samtidighetsprinsipp krever at konsulenten identifiserer hva prosessen handler om. Spørsmålene konsulenten stiller bestemmer hva man finner. Bruken av utfordrende potensial i spørsmålene er viktig fordi de er byggeklossene i drømmen som bygges (9).

Et hjelpemiddel i et AI-prosjekt er å bruke et "mirakel-spørsmål" for å skape ideer av "hva som kan være". Når deltakerne blir spurt om hvordan verden ville se ut hvis et mirakel hadde skjedd i løpet av natta, har man et bilde av hva det beste resultatet av prosessen ville være (20). Ved å spørre de involverte grupper spørsmål om frem-

tiden kan man skape den fremtid man drømmer om gjennom å bruke et språk som gjør det mulig å se drømmen sammen, deretter oppnå den ved felles handling (18).

En AI-prosess har fire faser, basert på fire D'er; Discovery, Dream, Design og Destiny.

Fase 1: Oppdage/kartlegge menneskenes erfaring av gruppen eller organisasjonen når den er på sitt mest vitale og vellykkede, og hva som gjorde de erfaringene mulig.

Fase 2: Sammen skape en drøm/en visjon av fremtiden hvor de uvanlige erfaringene utgjør grunnlaget for organiseringen.

Fase 3: Designe bekreftende systemer og strukturer for å støtte drømmen slik den fremstår.

Fase 4: Realisering som omfatter bruk av systemer og strukturer i en stadig større løkke med positive tilbakemelding av bekreftende læring (9;21).

AI er ment å skulle skape samhandling som utvikler både relasjoner og mulighet for selvbestemmelse (19). AI bygger på inklusjon av samarbeidspartnere og positive personlige relasjoner (18). Den oppmuntret både til demokrati og selvorganisering, og fremmer en positiv kjerne av kompetanse (18). Den skaper verdier, inspirasjon og visdom som danner den mest kraftfulle og fornybare kilde av energi som kan brukes til endring for enhver organisasjon (18). Nøkkelen til denne tilnærmingen er oppfatningen av at gode relasjoner basert på kunnskap og tillit, og at kombinasjonen av kunnskap og tillit resulterer i en kraftfull handling (18).

AI-teoretikerne erfarte at endringene ble større jo mindre de forsøkte å styre endringsprosessen (12). Cooperrider hevder at en årsak kan være at sosiale systemer har en naturlig tendens til å utvikle seg mot det mest positive bildet som dets medlemmer har (22).

AI ønsker å inkludere så mange aktører som mulig som har en interesse i å vurdere hva som har vært best og skape en visjon av hva som kan bli (12;18). En måte å tilrettelegge for at mange kan møtes, er bruk av AI konferanser, som også kalles workshops eller summits. En summit kan ses som en storskala samarbeidsundersøkelse, en undersøkelse av et nøkkelspørsmål som har relevans for organisasjonen (19).

---

## **FORSKJELLEN MELLOM AI OG ANDRE VERKTØY**

---

Det lå utenfor dette prosjektets ramme å gi en mer omfattende beskrivelse av hvordan andre organisasjonsutviklingsverktøy avviker fra AI. Allikevel er det nødvendig å redegjøre for noen forskjeller mellom dem og AI, fordi dette ofte trekkes fram i artiklene om AI. I sin kritikk av tradisjonelle organisasjonsutviklingsverktøy var forfatterne av de artiklene vi har inkludert, etter vår vurdering, sjelden konkrete. Det var derfor vanskelig for oss å finne de spesifikke teorier eller verktøy som kritiseres, og

dermed også vurdere berettigelsen av kritikken. Her vil vi kun presentere elementer som fremheves i de artiklene som ble innhentet i dette prosjektet om hvordan tradisjonelle organisasjonsutviklingsverktøy og aksjonsforskning avviker fra AI. At vi tok med både tradisjonell organisasjonsutvikling og aksjonsforskning skyldes at dette er et skille som går igjen i artiklene.

## **Tradisjonell organisasjonsutvikling**

To punkter trekkes ofte fram når man beskriver hvordan AI avviker fra tradisjonell organisasjonsutviklingsverktøy; 1) at tradisjonell organisasjonsutvikling kun retter fokus mot mangler i organisasjonen eller et problemet som skal løses (13;15;22) og 2) at de ikke har som målsetting at det skal utvikles ny kunnskap (12;22).

En tradisjonell problemløsningsprosess starter med å identifisere problemet, analysere hva som forårsaker det, deretter vurdere mulige løsninger, velge en av dem og planlegge hva man vil gjøre. Dette blir vanligvis gjennomført av noen få personer, ofte eksperter som kommer utenfra (18). Ved å diskutere situasjonen gjennom bruk av begreper som problemer, forskjeller og gap, kan man fremkalle en negativ spiral for gruppemedlemmer som i utgangspunktet samarbeider effektivt, hevdes det fra forfatterne som har brukt AI (15).

AI-teoretikerne hevder at kulturen i tradisjonell organisasjonsutvikling er basert på psykologiforskning fra 1940-tallet, hvor fokuset var på hva personene gjorde, og i mindre grad på hva de tenkte (12). Organisasjonsutviklingen hadde som mål å endre adferd, dvs hvordan man samarbeidet, kommuniserte, løste problemer, løste konflikter og lærte. AI-teoretikerne hevder at det finnes ingen objektiv sannhet, ingenting er virkelig i seg selv. Ved å skape nye og utviklende teorier om grupper og organisasjoner har man en kraftfull måte å hjelpe organisasjonene i deres utvikling (22;23).

Resultatene og formidlingen fra en AI-prosess er basert på ”historiefortellinger”, en menneskelig samhandling kjent i alle samfunn og kulturer. Derfor trengs det ingen spesielle egenskaper eller kvalifikasjon for å delta. Tradisjonelle organisasjonsutviklingsverktøy retter seg mot ledere og/eller konsulenter, og en konsulent som jobber med disse verktøyene fremstår ofte som en ekspert. AI-konsulenten er ikke en ekspert, men en fasilitator som jobber med folk i grupper og organisasjoner som ønsker å forandre måten de gjør ting på (18).

## **Aksjonsforskning**

Cooperrider og Srivastva (10) fokuserer sin kritikk av tradisjonell aksjonsforskning og problemløsningstilnærminger på at de ikke fører til ny kunnskap, men i stedet

gjensker prosessen de studerer (22). Aksjonsforskning fokuserer på et spesifikt problem og ønsker å gi hjelp i å forstå og takle det (23). I tradisjonell aksjonsforskning gjør man først undersøkelse, diagnostiserer systemet, skaper og velger forandringmuligheter og først da setter i gang endringen (12;22).

Selv om AI-teoretikere kritiserer aksjonsforskning, er det mange likheter mellom aksjonsforskning og AI. Begge engasjerer seg i eksisterende sosiale systemer i nåtid, begge er endringsorienterte prosesser som ønsker å skape forbedringer utover den nåværende situasjonen, der de involverer organisasjonens medlemmer (23). Felles er også at de er verdiorienterte, handlings- og refleksjonsorienterte, og kan brukes på systemer av ulik størrelse, fra individer til store organisasjoner (23).

Vi vil komme tilbake til disse kritiske synspunktene fra AI-teoretikerne i diskusjonen av resultatene i denne kunnskapsoppsummeringen.

---

# Metode

Appreciative Inquiry (AI) kan være beslektet med andre organisasjonsverktøy, men i det litteratursøket som ble gjennomført fokuserte vi kun på studier hvor begrepet Appreciative Inquiry inngikk.

---

## LITTERATURSØK

---

Vi søkte systematisk etter litteratur i følgende databaser:

- The Cochrane Library
  - CENTRAL
  - Cochrane Database of Systematic Reviews (CDSR)
  - Database of Abstracts of Reviews of Effects (DARE Cochrane)
- MEDLINE
- EMBASE
- PsychINFO
- Ovid AMED
- Ovid British Nursing Index
- CINAHL
- CSA ERIC
- CSA Social Services
- CSA Sociological Abstracts

I tillegg inkluderte vi studier funnet i referansene til artikler som ble valgt ut. Forskningsbibliotekar Marit Johansen planla og utførte samtlige søk. Søkene ble gjennomført 17.10.2008 og oppdatert 28.06.2009. Den fullstendige søkestrategien finnes i vedlegg 1.

---

## INKLUSJONSKRITERIER

---

**Studiedesign:** systematiske oversikter hvor det er redegjort for søkestrategi og inklusjons og eksklusjonskriterier, enkeltstudier med randomisert kontrollert design, kontrollerte før- og etter studier, avbrutte tidsserieanalyser.



- Populasjon:** Organisasjoner som gjennomgår en utviklingsprosess, herunder alle typer organisasjonsutvikling, også kvalitetsarbeid og fusjoner.
- Tiltak:** Appreciative Inquiry brukt som organisasjonsutviklingsverktøy. Kun begrepet Appreciative Inquiry skal være brukt, ikke andre verktøy som baserer seg på tilsvarende forståelse.
- Sammen-  
ligning:** Alle andre organisasjonsutviklingsverktøy, eller ingen tiltak.
- Utfall:** Alle som kan uttrykke resultater av en organisasjonsendring, f eks kvalitet på arbeidet utført, arbeidsmiljø, samarbeid, produktivitet.

---

## DATAEKSTRAKSJON

---

Hilde H. Holte og Elisabeth Gjerberg gikk gjennom alle sammendrag av unike titler identifisert i litteratursøket uavhengig av hverandre. Hvis én av dem vurderte sammendraget som relevant, ble artikkelen inkludert for bestilling av artikkelen i fulltekst. I utgangspunktet var det uklart om amerikanske doktorgradsarbeider skulle inkluderes, men fordi antallet artikler var lite ble det bestemt at to slike arbeider skulle bestilles i fulltekst.

Både Hilde H. Holte og Elisabeth Gjerberg leste alle de inkluderte artiklene i fulltekst. Ved uenighet diskuterte de seg fram til hvilke artikler som skulle inkluderes.

---

## RISIKO FOR SYSTEMATISKE FEIL

---

Studiene ble kvalitetsvurdert ut fra sjekklister om risiko for systematiske feil/skjevheter, se vedlegg til Håndboken "Slik oppsummerer vi forskning" (24).

---

## ANALYSE

---

Vi hentet ut opplysninger fra studiene om landet hvor studien var gjort, hvilket studiedesign man hadde brukt, hvilket formål man hadde med studien, hvilken type bedrift studien var gjennomført i, hvordan organisasjonsverktøyet AI var brukt, hvordan kontrollgruppen var etablert, hvilken type problem man igangsatte organisasjonsutvikling på grunn av, utvalgsstørrelse og utfall. En oversikt over disse opplysningene for hver studie finnes i evidenstabellene i Vedlegg 2. Vi har også inkludert en evidenstabell av en av de ekskluderte studiene. Denne studien har fått en pris for bruk av AI og har en utførlig beskrivelse av hvordan AI ble brukt i prosjektet.

Den gir dermed et bedre bilde av hvordan arbeidet med AI har foregått enn flere av de inkluderte studiene. Studien omhandler også bruk av AI på prosesser mellom organisasjoner og ikke bare innenfor en organisasjon. I tillegg reflekterer forfatterne rundt bruken av AI som fremstår som viktig informasjon i dette prosjektet. Alle disse forholdene har bidratt til at studien er presentert i en evidenstabell.

Resultatene i studiene var sjelden presentert med tall. I tillegg var AI sammenlignet med forskjellige tiltak i forskjellige settinger og med forskjellige utfallsmål. Derfor var det ikke hensiktsmessig å slå sammen resultatene til en meta-analyse. Resultatene er deskriptivt presentert.

---

## **KVALITETEN PÅ DOKUMENTASJONEN**

---

Vi har vurdert dokumentasjonen for hvert utfallsmål ved hjelp av GRADE (Grading of Recommendations, Assessment, Development, and Evaluation; GRADE Working Group 2008) (25). GRADE vurderer kvaliteten på dokumentasjonen. I GRADE systemet beskrives ofte den samlede dokumentasjon slik:

- Høy kvalitet: det er lite sannsynlig at videre forskning kommer til å endre vår tillit til resultatene.
- Middels kvalitet: det er sannsynlig at videre forskning kommer til å ha en innflytelse på vår tillit til resultatene. Videre forskning kan komme til å endre effektestimaten.
- Lav kvalitet: det er svært sannsynlig at videre forskning kommer til å ha en viktig innflytelse på vår tillit til resultatene og vil kunne endre effektestimaten.
- Svært lav kvalitet: Alle resultater er veldig usikre.

For hvert utfallsmål i GRADE vurderer vi om studien er en randomisert kontrollert studie eller en observasjonsstudie, og deretter vurderes studiekvalitet, konsistens (samsvar mellom studiene), direktet (hvor like studiedeltagere, intervensjon og utfallsmål i de inkluderte studiene i forhold til de personer, tiltak og utfall man egentlig er ute etter å studere), rapporteringsskjevhet og presisjon. I alt er det 5 kriterier som vurderes for nedgradering av kvaliteten på dokumentasjonen og 3 kriterier som vurderes for oppgradering. En observasjonsstudie vil starte på et lavere kvalitetsnivå av dokumentasjonen enn en randomisert kontrollert studie.

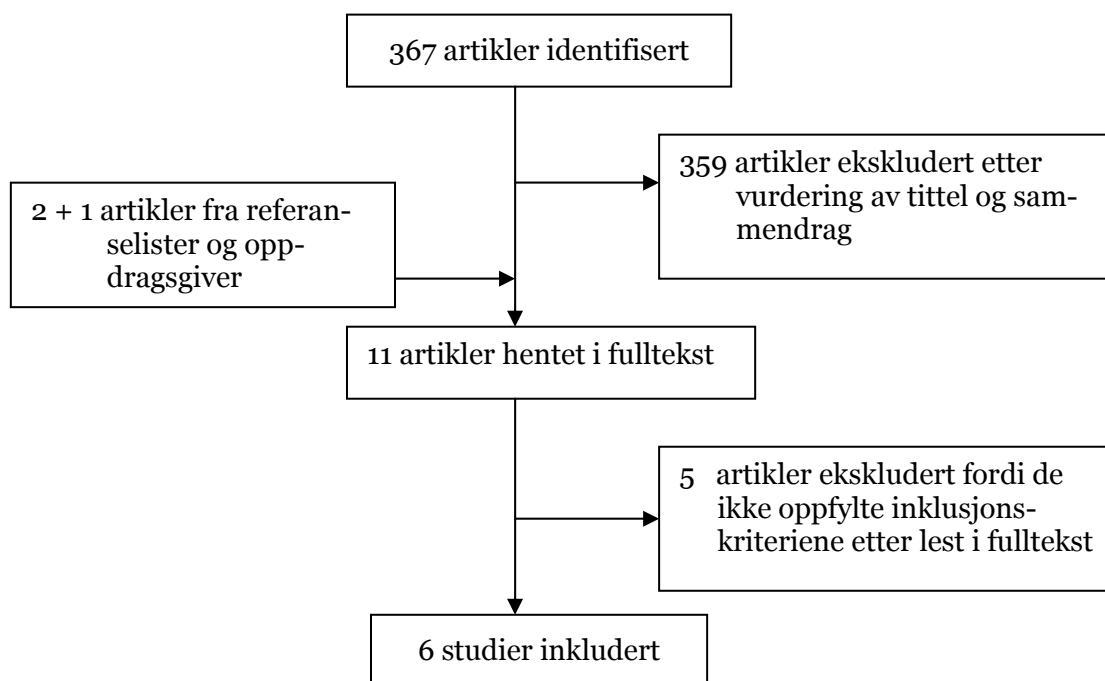
Vurdering av kvaliteten av dokumentasjonen for hvert utfallsmål er ikke det samme som vurderingen av metodologisk kvalitet av de enkelte studiene.

# Resultat

## LITTERATURSØK

I alt 367 unike titler ble identifisert i søket etter studier, i tillegg ble referanselister og artikler gitt av oppdragsgiver vurdert. Ingen systematiske oversikter ble identifisert. I alt elleve artikler/doktorgradsavhandlinger ble innhentet i fulltekst. Av disse oppfylte seks studier inklusjonskriteriene. En doktorgradsavhandling ble inkludert.

Figur 1. Resultatet av søket etter primærstudier. Ingen systematiske oversikter ble identifisert.



Eksklusjonsgrunn var manglende kontrollgruppe for tre av studiene (12;21;26), en var en dublett av en av de inkluderte artiklene (27) og en var en oversikt over temaer som er berørt i artikler om AI (14). De ekskluderte studiene er listet i Vedlegg 3 med grunnen for eksklusjon.

---

## PRESENTASJON AV DE INKLUDERTE STUDIENE

---

De inkluderte studiene var gjennomført i helt ulike organisasjoner, og med mange ulike utfall. For en potensiell norsk bruker av AI, er antagelig ikke alle de inkluderte studiene like relevante. For at det skal være mulig for oppdragsgiver og andre interesserte å vurdere om gjennomføringen av studien er relevant, er en utfyllende beskrivelse av virksomhetene og intervensjonene i den grad de er beskrevet i artiklene, presentert i evidenstabellene i Vedlegg 2. I tabell 1 er det gitt en systematisk kortfattet oversikt over de inkluderte studiene. Alle de seks inkluderte studiene var kontrollerte før og etter studier (CBAs), deltakerne ble ikke tilfeldig fordelt til grupper som enten fikk AI eller som var kontrollgruppe. Her gir vi en kort oppsummering av studiene som er inkludert.

**Bright (2005)** brukte AI for å bedre arbeidsmiljøet i en transportbedrift i USA (19). Formålet med undersøkelsen var å undersøke tilgivelse, når var tilgivelse en positiv innflytelse og under hvilke forhold kunne man frembringe slik innflytelse. Ordet tilgivelse har en spesiell betydning på norsk, men Bright vektlegger at gjennom denne adferden har menneskene mulighet til bevisst å fjerne eller oppløse en tilbøyelighet til å bære på negative følelser. Vi velger derfor å bruke ordet tilgivelse i denne rapporten. Tre avdelinger deltok på AI-konferanser over en lengre tidsperiode, slik at effekten av å delta på AI-konferanser kunne måles på ulike tidspunkt, etter 4 måneder og etter 2 år. I alt 1550 personer deltok på AI-konferansene, men bare 48 personer ble intervjuet. Holdninger til kollegers handlinger som skaper feil og irritasjon og som har en kjent sammenheng med tilgivelse, var utfallsmålene.

**Busche og Coetzer (1995)** ga en gruppe studenter ved et introduksjonskurs i "organization behaviour" i Canada AI i sammenheng med en semesteroppgave (22). Studentene ble delt i tre grupper, hvorav en fikk AI, en fikk TOTD (Task-oriented team development) og en gruppe fikk en forelesning om gruppedynamikk (placebo). Effekten av organisasjonsutviklingsverktøyene ble målt gjennom gruppeprosess og grupperesultat, som karakter på oppgaven, tillit til gruppens dyktighet og konflikt-håndtering.

**Head (2000)** brukte AI i en studie av gruppeprosesser i en del av US Postal Service (28). 124 veiledere og mellomledere ble delt i tre grupper, hvorav en brukte AI, en brukte teambuilding og en var en kontrollgruppe. En beskrivelse av hvordan man konkret gjennomførte gruppene når man brukte AI og det andre organisasjonsutviklingsverktøyet var ikke oppgitt. Utfall ble målt ved hjelp av et spørreskjema, Group Style Instrument og kvalitet på oppgave ved karakter gitt av ledere i virksomheten.

**Jones (1998)** benyttet AI for å utvikle en hurtigmatkjede i USA med formål å redusere turnover blant mellomlederne (13). Tre geografiske områder fikk hver sin stra-

tegi for å redusere turnover. En fikk AI, en fikk spesiell oppfølging fra personalavdelingen i bedriften med deres tilnærminger til problemløsning og en fortsatte som vanlig. Forfatteren målte frivillig turnover over en periode av 2,5 år. Hva som ligger i begrepet frivillig turnover (voluntary turnover) var ikke spesifisert.

**Peelle (2006)** benyttet AI som et instrument for å utvikle miljøet i sammensatte grupper i en produsent av vareheisdører i USA (15). I alt 36 personer med tre forskjellige fagbakgrunner ble fordelt tilfeldige i seks grupper, slik at alle gruppene hadde den samme fordelingen av personer med ulik fagbakgrunn. To av gruppene brukte AI, to av gruppene brukte CPS (Creative Problem Solving) og to av gruppene brukte ingen organisasjonsutviklingsverktøy for å løse en oppgave. Utfallene målte gruppens tro på om de har ressurser og kompetanse til å gjennomføre oppgaven effektivt, og om medlemmene identifiserte seg med gruppen.

**Wright og Baker (2005)** benyttet AI som utgangspunkt for intervjuer som ble gjennomført på en pediatrik leveravdeling (Paediatric Liver Service) ved et sykehus i England for å undersøke muligheten for å påvirke de ansatte særlig med hensyn på turnover (18). De ansatte ved avdelingen som ble intervjuet ble sammenlignet med generell pediatrik avdeling og en pediatrik operasjonsenhet.

**Tabell 1. Kort oversikt inkluderte artikler. Full beskrivelse i Vedlegg 2.**

Type virksomhet	Type enhet	Intervensjon og kontrollgruppe	Oppfølgings-tid	Utfall
Transport (19)	Avdeling	Avd 1) 2 summits over 2 år. Avd 2) 1 summit 4 mnd før intervju. Avd 3) ingen summit	4 mnd 2 år	Holdninger til kolleger som gjør feil
Introduksjonskurs ved universitet (22)	Studenter, samarbeider i gruppe	En del av klassen brukte AI, en annen TOTD (Task-oriented team development), en del fikk en forelesning	Uklart (Kurset varte 13 uker)	Gruppeutvikling
US Postal Service (28)	Leder	Gruppe 1 brukte AI, Gruppe 2 brukte teambuilding, Gruppe 3 ingen tiltak	Uopp-gitt	Gruppeutvikling, problemløsningskvalitet, syn på fremtidig samarbeid
Hurtigmatsrestauranter (13)	Geografisk sted	Sted 1 brukte AI, sted 2 problemløsning, sted 3 ingen tiltak	Uklart	Turnover
Industribedrift, vareheisdør (15)	Sammen-satt gruppe	Gruppene brukte AI eller Creative Problem Solving (CPS)	2 uker	Kvalitet på arbeid og identifisering med gruppen
Pediatrik avdeling ved sykehus (18)	Sykepleier	Times intervju gjennomført etter AI prinsipper, avdeling uten tiltak	8 måneder	Rekruttering, fravær

---

## **RISIKO FOR SYSTEMATISKE FEIL/SKJEVHETER I DE INKLUDERTE STUDIENE**

---

Vi vurderte risiko for systematiske feil/skjevheter i de inkluderte studiene ved hjelp av sjekklister som er beskrevet i metodeboken ”Slik oppsummerer vi forskning” (24). Vurderingene vi gjorde av de seks inkluderte studiene i denne rapporten, er presentert i Tabell 2.

De seks inkluderte studiene ble vurdert til å ha uklar eller høy risiko for systematiske feil/skjevheter (lav intern kvalitet). De fleste artiklene har lav kvalitet med hensyn på studiedesign, som bidrar til at vi har liten tillit til resultatene. Artiklene hadde gjennomgående mangelfulle beskrivelser av de gruppene som ble valgt, slik at vi kunne ikke avgjøre om gruppene hadde lik sammensetning av deltakere, og mangelfull beskrivelse av hvordan deltakerne ble valgt, slik at det var vanskelig å vurdere faktorer som kunne bidra til å forklare resultatene. Oppfølging av deltakerne var også ofte uklart beskrevet.

En måte å redusere risiko for systematiske skjevheter er at deltakere ikke vet hvilket tiltak de utsettes for, blinding. Studier med bruk av et organisasjonsutviklingsverktøy kan vanskelig blindes i forhold til deltakerne eller foreleserne. Dermed blir det større sannsynlighet for at det er konsulenten eller situasjonen som er vel så viktig som verktøyet, og at det er ikke mulig å isolere det enkelte elements effekt.

Studier gjennomført i komplekse organisasjoner er også gjenstand for at mange ytre faktorer som kan påvirke studien. Når vi vurderer risiko for systematiske feil/skjevheter så baserer det seg på hva som er kjent at kan påvirke slike feil/skjevheter, ikke hvordan det er mulig å gjennomføre den enkelte studie.

For de fleste inkluderte studiene i dette prosjektet var det ofte uklart i hvilken grad det var en risiko for systematiske feil/skjevhet i studiene. Når vi vurderte artiklene samlet ble sannsynlighetene for at resultatene fra studiene var rammet av ulike typer skjevheter store, og vi kan kun tillegge resultatene liten vekt. Hva som ligger til grunn for at den enkelte studie får økt risiko for systematiske feil/skjevheter gis i tabell 2.

Tabell 2. Vurdering av risiko for feil/skjevhet for de inkluderte artiklene.

Artikkel	Bright, 2005 (19)	Busche og Coetzer, 1995 (22)	Head, 2000 (28)	Jones 1998 (13)	Peelle, 2006 (15)	Wright og Baker, 2005 (18)
Like grupper	Uklart	Uklart	Uklart	Uklart	Uklart, like på et kjenne-tegn	Uklart
Skjult allokering	Uklart	Uklart	Uklart	Uklart	Uklart	Nei
Blinding	Uklart	Uklart	Uklart	Nei	Uklart	Nei
Oppfølging av utfallsdata, adekvat behandlet	Uklart	Ja	Uklart	Uklart	Uklart	Nei
Fri for selektiv rapportering	Uklart	Ja	Uklart	Uklart	Uklart	Ja
Andre typer systematiske feil	Uklart	Uklart	Uklart	Uklart	Uklart	Uklart
Risiko for systematiske feil/skjevheter	Uklart	Uklart	Uklart	Høy	Uklart	Høy

## KVALITET PÅ DOKUMENTASJON

Studiene omfattet få personer, fra 30 til 124 personer pr studie. Sammen med at det var begrenset informasjon i de fleste artiklene om fordelingen av deltakerne mellom gruppene og om det er likhet mellom gruppene, gjør at det er stor usikkerhet knyttet til resultatene. I et tilfelle omfattet avdelingene som deltok på AI-konferansene et stort antall personer, 1550, men kun 48 av disse ble intervjuet. Antallet som hadde deltatt i studien totalt kan dermed ikke bidra til å gjøre resultatene fra studien sikrere. Flere av studiene hadde flere utfall. I studiene i dette prosjektet har det sjelden vært flere studier som rapporterer samme utfall, og det bidrar til svært lav kvalitet for dokumentasjon av resultatene. Tabellene 4 - 8, og Vedlegg 4 gir henholdsvis en forenklet og en fullstendig oversikt av kvalitetsvurderingen av resultatene.

## EFFEKT AV AI

Tabell 3. Kort sammenfatning av resultatene av Appreciative Inquiry.

Type virksomhet	Studiedesign (Antall deltakere)	Intervensjon/kontrollgruppe	Utfall, målemetode	Resultat
Transport (19)	CBA (3 avd, 1550 ansatte, 48 ansatte intervjuet)	Avd 1) 2 summits over 2 år. Avd 2) 1 summit 4 mnd før intervju. Avd 3) ingen summit	Holdninger til kolleger som gjør feil, intervju	Miljø som fremmer tilgivelse ikke signifikant forskjellig 4 mnd og 2 år etter AI-summit sammenlignet med avdeling som ikke hadde deltatt på summit.
Introduksjonskurs ved universitet (22)	CBA (3 grupper, 96 studenter)	En del av klassen brukte AI, en annen TOTD (Task-oriented team development), en del fikk en forelesning	Gruppeutvikling, karakter på oppgaven, spørreskjema	Gruppen som brukte TOTD hadde bedre oppgaveløsning enn de som brukte AI, begge bedre enn de med kun forelesning. Like resultater på deltakelse i gruppen og konflikthåndtering.
US Postal Service (28)	CBA (3 grupper, 124 personer i alt)	Gruppe 1 brukte AI, Gruppe 2 brukte teambuilding, Gruppe 3 ingen tiltak	Gruppeutvikling, problemløsningskvalitet, syn på fremtidig samarbeid, spørreskjema	Gruppen som brukte AI hadde ikke signifikant forskjellig utvikling av gruppen, gruppeprosess eller ønske om fremtidig samarbeid.
Hurtigmatsrestauranter (13)	CBA (3 steder, 94 restauranter, 330 ansatte)	Sted 1 brukte AI, sted 2 problemløsning, sted 3 ingen tiltak	Turnover, registeropplysninger	Ikke signifikant høyere bihold av ledere der man bruke AI enn i kontrollgruppene.
Industribedrift, vareheisdør (15)	CBA (6 grupper, 36 personer i alt)	Gruppene brukte AI eller Creative Problem Solving (CPS)	Kvalitet på arbeid og identifisering med gruppen, spørreskjema	Gruppene som brukte AI oppnådde noe bedre kvalitet på arbeid og mer identifisering med gruppen enn gruppene som brukte CPS
Pediatrik avdeling ved sykehus (18)	CBA (30)	Times intervju etter AI prinsipper, avdeling uten tiltak	Rekruttering, fravær, registeropplysninger	Ingen signifikant endring i rekruttering eller nedgang i sykefravær under prosjekt sammenlignet med avdeling uten tiltak



## EFFEKT AV AI SAMMENLIGNET MED ANDRE ORGANISASJONSUTVIKLINGSVERKTØY

Kvaliteten på dokumentasjonen er svært lav, og medfører at vi ikke kan avgjøre om effekten av å bruke AI er bedre eller dårligere enn av å bruke et annet organisasjonsutviklingsverktøy.

### AI sammenlignet med TOTD

En studie med uklar risiko for feil/skjevheter gjennomført ved et introduksjonskurs i "organization behaviour" ved et universitet i Canada, fant at når studentene brukte TOTD (Task Oriented Team Development) oppnådde de bedre kvalitet på løsningene, målt ved karakter på oppgaven, enn studentene som brukte AI (22). For utfall som ble beskrevet som gruppeprosess rapporterte man liknende resultater for studentene som brukte AI og de som brukte TOTD (22).

Tabell 4. Dokumentasjon av resultater for sammenligning av effekt av AI med TOTD

AI sammenlignet med TOTD (Task Oriented Team Development)						
<b>Populasjon:</b> studenter ved et introduksjonskurs i "organization behaviour" <b>Setting:</b> Universitet i Canada <b>Intervensjon:</b> AI <b>Sammenligning:</b> TOTD						
Utfall	Sammenligning av risiko i de to gruppene* (95% KI)		Relativ effekt (95% CI)	Antall deltakere (studier)	Kvaliteten på dokumentasjonen (GRADE)	Kommentarer
	Antatt risiko	Tilsvarende risiko				
	TOTD	AI				
<b>Oppgaveløsning og bruk av TOTD i undervisningsopplegg</b> Karakter på oppgaven Oppfølging: gjennomsnitt 13 uker	Gjennomsnitt på oppgaveløsning og bruk av TOTD i undervisningsopplegg i kontrollgruppen var <b>5.90</b>	Gjennomsnitt på oppgaveløsning og bruk av AI i undervisningsopplegg i intervensjonsgruppen var <b>0.55 lavere</b> <sup>1</sup>	64 (1 studie)	☐○○○	<b>svært lav</b> <sup>2</sup>	
<b>Deltakelse i gruppen og bruk av TOTD i undervisningssituasjon</b> Skala utviklet for denne studien. Oppfølging: gjennomsnitt 13 uker	Gjennomsnitt på deltakelse i gruppen og bruk av TOTD i undervisningssituasjon i kontrollgruppen var <b>5.69</b>	Gjennomsnitt på deltakelse i gruppen og bruk av AI i undervisningssituasjon i intervensjonsgruppen var <b>0.07 lavere</b> <sup>3</sup>	64 (1 studie)	☐○○○	<b>svært lav</b> <sup>2</sup>	
<b>Konfliktåndtering og bruk av TOTD i undervisningssituasjon</b> Instrument utviklet av Barker, Tjosvold and Andrews (1988) Oppfølging: gjennomsnitt 13 uker	Gjennomsnitt på konfliktåndtering og bruk av TOTD i undervisningssituasjon i kontrollgruppen var <b>4.99</b>	Gjennomsnitt på konfliktåndtering og bruk av AI i undervisningssituasjon i intervensjonsgruppen var <b>0.27 lavere</b> <sup>3</sup>	64 (1 studie)	☐○○○	<b>svært lav</b> <sup>2</sup>	

\*Basis for antatt risiko (f eks median i kontrollgruppens risiko på tvers av studier) er gitt i fotnoter. Tilsvarende risiko (og 95% KI) er basert på antatt risiko i kontrollgruppen og den relative effekt av intervensjonen (og dens 95% KI).

**KI:** Konfidensintervall;

<sup>1</sup> Signifikant forskjell på 0.05 nivå.  
<sup>2</sup> En studie med få deltakere.  
<sup>3</sup> Ikke signifikant forskjellig.

## AI sammenlignet med teambuilding

I en studie med uklart risiko for systematiske feil/skjevheter i en del av US Postal Service rapporterte man liknende nivåer på gruppeutvikling, kvalitet på oppgaver og syn på fremtidig samarbeid i grupper som brukte AI og grupper som brukte teambuilding (28).

Tabell 5. Dokumentasjon av resultater for sammenligning av effekt av AI med teambuilding

AI sammenlignet med teambuilding						
<b>Populasjon:</b> 124 veiledere og mellomledere <b>Setting:</b> US postal services <b>Intervensjon:</b> AI <b>Sammenligning:</b> teambuilding						
Utfall	Sammenligning av risiko i de to gruppene* (95% KI)		Relativ effekt (95% CI)	Antall deltakere (studier)	Kvaliteten på dokumentasjonen (GRADE)	Kommentarer
	Antatt risiko	Tilsvarende risiko				
	Teambuilding	AI				
<b>Gruppeutvikling og bruk av Teambuilding i US Postal Service, Milwaukee</b> 26 utsagn fra Group Style Instrument	Gjennomsnitt på gruppeutvikling og bruk av teambuilding i US postal service, Milwaukee i kontrollgruppen var <b>386</b>	Gjennomsnitt på gruppeutvikling og bruk av AI i US Postal Service, Milwaukee i intervensjonsgruppen var <b>30 høyere<sup>2</sup></b>		124 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav<sup>1,3</sup></b>	
<b>Kvalitet på oppgave og bruk av Teambuilding i US Postal Services, Milwaukee</b> Karakter gitt av ledere i US Postal Service.. Skala fra 0 til 4.	Gjennomsnitt på kvalitet på oppgave og bruk av teambuilding i US postal services, Milwaukee i kontrollgruppen var <b>3.50</b>	Gjennomsnitt på kvalitet på oppgave og bruk av AI i US Postal Services, Milwaukee i intervensjonsgruppen var <b>0.07 høyere<sup>2</sup></b>		124 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav<sup>1,3</sup></b>	
<b>Syn på fremtidig samarbeid og bruk av Teambuilding i USA Postal Service, Milwaukee</b> Likert skala fra 1 til 5.	Gjennomsnitt Syn på fremtidig samarbeid og bruk av teambuilding i US Postal service, Milwaukee i kontrollgruppen var <b>1.72</b>	Gjennomsnitt Syn på fremtidig samarbeid og bruk av AI i US Postal Service, Milwaukee i intervensjonsgruppen var <b>0 høyere<sup>2</sup></b>		124 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav<sup>1,3</sup></b>	

\*Basis for antatt risiko (f eks median i kontrollgruppenes risiko på tvers av studier) er gitt i fotnoter. Tilsvarende risiko (og 95% KI) er basert på antatt risiko i kontrollgruppen og den relative effekt av intervensjonen (og dens 95% KI).

KI: Konfidensintervall;

<sup>1</sup> En studie med få deltakere.  
<sup>2</sup> Ikke signifikant forskjellig.  
<sup>3</sup> Mangelfull beskrivelse av metode for gjennomføring av studien.

## AI sammenlignet med tradisjonell problemløsning

En studie med høy risiko for systematiske skjevheter hadde inkludert 94 restauranter der 33 restauranter som fikk AI ble sammenlignet med 32 restauranter som fikk hjelp til å bruke tradisjonell problemløsning rapporterte at bibehold av ledere var ikke signifikant forskjellige i de restaurantene som fikk AI og de som fikk tradisjonell problemløsning (13).

Tabell 6. Dokumentasjon av resultater for sammenligning av effekt av AI med tradisjonell problemløsning.

AI sammenlignet med bruk av tradisjonell problemløsning						
<b>Populasjon:</b> mellomledere <b>Setting:</b> kjede av hurtigmatrestauranter <b>Intervensjon:</b> AI <b>Sammenligning:</b> tradisjonell problemløsning						
Utfall	Sammenligning av risiko i de to gruppene* (95% KI)		Relativ effekt (95% CI)	Antall deltakere (studier)	Kvaliteten på dokumentasjonen (GRADE)	Kommentarer
	Antatt risiko	Tilsvarende risiko				
	Tradisjonell problemløsning	AI				
<b>Turnover og bruk av tradisjonell problemløsning i hurtigmatrestauranter</b> Prosent som slutter. Oppfølging: gjennomsnitt 18 måneder	Gjennomsnitt av turnover og bruk av tradisjonell problemløsning i hurtigmatrestauranter i kontrollgruppen var <b>Se kommentar</b>	Gjennomsnitt av turnover og bruk av tradisjonell problemløsning i hurtigmatrestauranter i intervensjonsgruppen var <b>Se kommentar</b>		65 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav</b> <sup>1,2</sup>	Forskjellen oppgitt til 30 prosent endring, men ingen tallfesting av utgangspunktet for gruppene. Ingen beregning av konfidensintervall.

\*Basis for antatt risiko (f eks median i kontrollgruppens risiko på tvers av studier) er gitt i fotnoter. Tilsvarende risiko (og 95% KI) er basert på antatt risiko i kontrollgruppen og den relative effekt av intervensjonen (og dens 95% KI).

KI: Konfidensintervall;

<sup>1</sup> Uklart i hvilken grad restaurantene kjenner til hva som skjer i restaurantene andre steder. Forskeren koder resultatene om hva som er en frivillig avgang, som er utfallsmålet.

<sup>2</sup> Restaurantene er enhetene, og i alt er det 94 restauranter, som gjør dette til en liten studie, selv om det kan være mange personer på hver restaurant. I resultatene er det oppgitt at testgruppen omfattet kun 116 personer.

## AI sammenlignet med CPS (Creative Problem Solving)

En studie med uklar risiko for systematiske feil/skjevheter gjennomført i en industribedrift som produserer vareheisdører rapporteres at grupper som brukte CPS (Creative Problem Solving) oppnådde dårligere resultat for både tro på ressurser og kompetanse for å gjennomføre arbeidet og identifisering med gruppen enn grupper som brukte AI (15).

Tabell 7. Dokumentasjon av resultater for sammenligning av effekt av AI med CPS (Creative Problem Solving).

AI sammenlignet med CPS (Creative Problem Solving)						
<b>Populasjon:</b> Grupper av 6 personer sammensatt tilfeldig, men med samme sammensetning av faggrupper <b>Setting:</b> industribedrift som produserer vareheisdører <b>Intervensjon:</b> AI <b>Sammenligning:</b> CPS (Creative Problem Solving)						
Utfall	Sammenligning av risiko i de to gruppene* (95% KI)		Relativ effekt (95% CI)	Antall deltakere (studier)	Kvaliteten på dokumentasjonen (GRADE)	Kommentarer
	Antatt risiko	Tilsvarende risiko				
	<b>Et annet organisasjonsutviklingsverktøy</b>	<b>AI</b>				
<b>Kraft (potency) bak arbeid og bruk av CPS i industribedrift i USA</b> 8-item skala utviklet av Guzzo et al 1993	Gjennomsnitt av kraft (potency) bak arbeid og bruk av CPS i industribedrift i USA i kontrollgruppen var <b>3.35<sup>8</sup></b>	Gjennomsnitt av kraft (potency) bak arbeid og bruk av AI i industribedrift i USA i intervensjonsgruppen var <b>0.33 høyere<sup>1</sup></b>		6 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav<sup>2</sup></b>	
<b>Gruppeidentifisering og bruk av CPS i industribedrift i USA</b> Arrow-Carini Group Identification Scale 2.0 (Henry et al. 1999)	Gjennomsnitt av gruppeidentifisering og bruk av CPS i industribedrift i USA i kontrollgruppen var <b>2.97</b>	Gjennomsnitt av gruppeidentifisering og bruk av AI i industribedrift i USA i intervensjonsgruppen var <b>0.31 høyere<sup>1</sup></b>		6 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav<sup>2</sup></b>	

\*Basis for antatt risiko (f eks median i kontrollgruppens risiko på tvers av studier) er gitt i fotnoter. Tilsvarende risiko (og 95% KI) er basert på antatt risiko i kontrollgruppen og den relative effekt av intervensjonen (og dens 95% KI).

**KI:** Konfidensintervall;

<sup>1</sup> Signifikant på 0,03 nivå.

<sup>2</sup> En studie med få deltakere.

## EFFEKT AV AI SAMMENLIGNET MED KONTROLLGRUPPE UTEN TILTAK

Når grupper som har brukt AI sammenlignes med grupper som ikke har fått noe tiltak kan det se det ut til at grupper som har brukt AI hadde lavere sykefravær i løpet av perioden hvor AI ble brukt enn kontrollgruppen (18), men det var ikke beregnet statistisk signifikans for forskjellene. Selv om en virksomhet muligens endret arbeidsmiljø i retning av at det fremmet tilgivelse fire måneder etter en AI-summit, var virkningen ikke varig (19) og heller ikke i denne studien var det beregnet statistisk signifikans. En studie fant ingen endring når det gjelder turnover/rekruttering i forhold til en kontrollgruppe som ikke fikk noe tiltak (18).

Selv om man i alle studiene har brukt AI, er det uklart om AI var gjennomført på en sammenlignbar måte. I noen av artiklene var presentasjonen av gjennomføringen av AI-prosessen uklar, for eksempel Bright, 2005 (19) og Peelle, 2006 (15), mens den mangler helt i en annen (28).

Tabell 8. Dokumentasjon av resultater for sammenligning av effekt av AI uten bruk av andre organisasjonsutviklingsverktøy.

<b>Appreciative Inquiry sammenligne med intet organisasjonsutviklingsverktøy for ethvert mål på organisasjonsutvikling</b>					
<b>Pasient eller populasjon:</b> deltakere med ethvert mål på organisasjonsutvikling					
<b>Setting:</b> enhver organisasjon eller større gruppe					
<b>Intervensjon:</b> Appreciative Inquiry					
<b>Sammenligning:</b> intet organisasjonsutviklingsverktøy					
Utfall	Sammenligning av risiko i de to gruppene* (95% KI)		Relativ Antall effekt (95% CI)	Kvaliteten på dokumentasjonen (GRADE)	Kommentarer
	Antatt risiko	Tilsvarende risiko			
	<b>Intet organisasjonsutviklingsverktøy</b>	<b>AI</b>			
<b>Miljø som fremmer tilgivelse etter 4 mnd i en transportbedrift i USA</b> Prosent. Oppfølging: gjennomsnitt 4 måneder	Gjennomsnitt miljø som fremmer tilgivelse etter 4 mnd i en transportbedrift i USA i kontrollgruppen var <b>25</b>	Gjennomsnitt Miljø som fremmer tilgivelse etter 4 mnd i en transportbedrift i USA i intervensjonsgruppen var <b>35 høyere</b>	27 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav</b> <sup>2,3</sup>	Ikke signifikant forskjellig
<b>Miljø som fremmer tilgivelse 2 år etter intervensjon i transportbedrift i USA</b> Prosent. Oppfølging: gjennomsnitt 2 år	Gjennomsnitt miljø som fremmer tilgivelse 2 år etter intervensjon i transportbedrift i usa i kontrollgruppen var <b>25</b>	Gjennomsnitt Miljø som fremmer tilgivelse 2 år etter intervensjon i transportbedrift i USA i intervensjonsgruppen var <b>4 lavere</b>	26 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav</b> <sup>2,3</sup>	Ikke signifikant forskjellig
<b>Oppgaveløsning og forelesning i gruppedynamikk i undervisningssituasjon</b> Karakter på oppgaven Oppfølging: gjennomsnitt 13 uker	Gjennomsnitt for oppgaveløsning og forelesning i gruppedynamikk i undervisningssituasjon i kontrollgruppen var <b>4.15</b>	Gjennomsnitt for oppgaveløsning og forelesning i gruppedynamikk i undervisningssituasjon i intervensjonsgruppen var <b>1.2 høyere</b>	64 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav</b> <sup>3</sup>	
<b>Deltakelse i gruppen og forelesning i gruppedynamikk i undervisningssituasjon</b> Skala utviklet for denne studien Oppfølging: gjennomsnitt 13 uker	Gjennomsnitt for deltakelse i gruppen og forelesning i gruppedynamikk i undervisningssituasjon i kontrollgruppen var <b>4.93</b>	Gjennomsnitt for deltakelse i gruppen og forelesning i gruppedynamikk i undervisningssituasjon i intervensjonsgruppen var <b>0.69 lavere</b>	64 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav</b> <sup>3</sup>	Ikke signifikant forskjellig
<b>Konflikthåndtering og forelesning i gruppedynamikk i undervisningssituasjon</b> Instrument utviklet av Barker, Tjosvold and Andrews (1988) Oppfølging: gjennomsnitt 13 uker	Gjennomsnitt for konflikthåndtering og forelesning i gruppedynamikk i undervisningssituasjon i kontrollgruppen var <b>4.53</b>	Gjennomsnitt for konflikthåndtering og forelesning i gruppedynamikk i undervisningssituasjon i intervensjonsgruppen var <b>0.19 høyere</b> <sup>8</sup>	64 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav</b> <sup>3</sup>	
<b>Gruppeutvikling i US Postal Service, Milwaukee</b> 26 utsagn fra Group Style Instrument	Gjennomsnitt for gruppeutvikling i US Postal Service, Milwaukee i kontrollgruppen var <b>352</b>	Gjennomsnitt for gruppeutvikling i US Postal Service, Milwaukee i intervensjonsgruppen var <b>64 høyere</b> <sup>8</sup>	0 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav</b> <sup>3,6</sup>	Ikke signifikant forskjellig
<b>Kvalitet på oppgave i US Postal Service, Milwaukee</b> Karakter gitt av	Gjennomsnitt for kvalitet på oppgave i US Postal Service, Milwaukee i kontrollgruppen var <b>2.33</b>	Gjennomsnitt for kvalitet på oppgave i US Postal Service, Milwaukee i intervensjonsgruppen var	0 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav</b> <sup>3,6</sup>	Ikke signifikant forskjellig

ledere i US Postal Service. Skala fra 0 til 4.	<b>1.24 høyere<sup>8</sup></b>				
<b>Syn på fremtidig samarbeid i US Postal Service, Milwaukee</b> Likert skala fra 1 til 5.	Gjennomsnitt for syn på fremtidig samarbeid i US Postal Service, Milwaukee i kontrollgruppen var <b>2.31</b>	Gjennomsnitt for syn på fremtidig samarbeid i US Postal Service, Milwaukee i intervensjonsgruppen var <b>0.59 høyere<sup>8</sup></b>	0 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav<sup>3,6</sup></b>	Ikke signifikant forskjellig
<b>Turnover i hurtigmatrestauranter i USA</b> Prosent. Skala fra 1 til 100. Oppfølging: gjennomsnitt 18 måneder	Gjennomsnitt for turnover i hurtigmatrestauranter i USA i kontrollgruppen var <b>38</b>	Gjennomsnitt for turnover i hurtigmatrestauranter i USA i intervensjonsgruppen var <b>12 lavere<sup>1</sup></b>	62 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav<sup>3,9</sup></b>	Ikke signifikant forskjellig
<b>Rekruttering, personlig intervju med sykepleiere på en avdeling på sykehus, UK</b> Leaver/m/100 WTE utenfor prosjektet. Scala fra 0 til 1. Oppfølging: gjennomsnitt 8 måneder	Gjennomsnitt for rekruttering, personlig intervju med sykepleiere på en avdeling på sykehus, UK i kontrollgruppen var <b>0.87</b>	Gjennomsnitt for rekruttering, personlig intervju med sykepleiere på en avdeling på sykehus, UK i intervensjonsgruppen var <b>0.11 lavere<sup>10</sup></b>	66 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav<sup>3</sup></b>	
<b>Sykefravær, personlig intervju med sykepleiere på en avdeling på sykehus, UK</b> Prosent. Skala fra 1 til 100.		Gjennomsnitt for sykefravær, personlig intervju med sykepleiere på en avdeling på sykehus, UK i intervensjonsgruppen var	66 (1 studie)	□○○○ <b>svært lav<sup>3</sup></b>	Ikke signifikant forskjellig.
		Se kommentar			

\*Basis for antatt risiko (f eks median i kontrollgruppenes risiko på tvers av studier) er gitt i fotnoter. Tilsvarende risiko (og 95% KI) er basert på antatt risiko i kontrollgruppen og den relative effekt av intervensjonen (og dens 95% KI).

KI: Konfidensintervall;

<sup>1</sup> Ingen konfidensintervall eller p-verdier oppgitt.

<sup>2</sup> Kun 48 ansatte intervjuet av de 1550 ansatte som deltok i studien. Uklart hvordan informantene er valgt.

<sup>3</sup> En studie med få deltakere.

<sup>4</sup> Ingen konfidensintervall oppgitt, men opplyst at signifikant på 0,01 nivå

<sup>5</sup> Ingen konfidensintervall oppgitt, men opplyst at ikke signifikant forskjellig.

<sup>6</sup> Mangelfull beskrivelse av gjennomføring av studien.

<sup>7</sup> Signifikant på 0,001 nivå.

<sup>8</sup> Signifikant på 0,05 nivå.

<sup>9</sup> Uklart i hvilken grad restaurantene kjenner til hva som skjer i restaurantene andre steder. Forskeren koder resultatene om hva som er en frivillig avgang, som er utfallsålet.

<sup>10</sup> P=0.11

---

# Diskusjon

I denne rapporten har vi funnet og vurdert om dokumentasjonen for om organisasjonsutviklingsverktøyet Appreciative Inquiry (AI) var effektivt i en organisasjonsutviklingsprosess. En vurdering av om AI var effektivt er gjort gjennom å vurdere om AI oppnår bedre resultater i de gruppene/avdelingene man gjennomførte en organisasjonsutviklingsprosess enn en i grupper/avdelinger hvor man har brukt et annet verktøy eller ingenting, og som AI ble sammenlignet med. Studiene som ble inkludert kunne studere AI i alle situasjoner og type organisasjon.

Det var også ønskelig at studier av AI som omhandlet prosesser mellom organisasjoner ble inkludert. Blant de inkluderte studiene finnes ingen som belyser slike prosesser. En studie som omhandlet samarbeid mellom to store organisasjoner ble ekskludert fordi den ikke hadde en tilfredsstillende kontrollgruppe.

AI beskrives av de som utviklet AI som et organisasjonsutviklingsverktøy som kan anvendes i nær sagt alle situasjoner (9). De identifiserte studiene kan ses som en bekreftelse av dette, et bredt spekter av utfall i ulike kontekster var studert. Ingen av studiene har målt samme utfall etter intervensjonen. Alle studiene omfattet få deltakere, og det var uklart beskrevet hvordan deltakerne var fordelt i gruppene og lite informasjon om hvordan gruppene var sammensatt. Alt dette bidrar til at tilliten til resultatene blir lav og effektestimater usikre. Når vi skulle vurdere kvaliteten på dokumentasjonen for resultatene bidro få deltakere i studiene til at alle de inkluderte studiene ble vurdert til å ha svært lav kvalitet. Svært lav kvalitet på dokumentasjonen betyr at alle resultater er svært usikre. I tillegg var beskrivelsene av hvordan studiene var gjennomført ofte mangelfulle, noe som bidro til at vi vurderer at det kan være uklar eller høy risiko for feil/skjevheter i studiedesignet og utførelse av studiene.

I alt seks studier ble inkludert, i tre av studiene var det to kontrollgrupper som enten mottok en annen type intervensjon eller ingen tiltak (13;22;28). I fire av studiene ble AI sammenlignet med et annet organisasjonsutviklingsverktøy (13;15;22;28), mens i fem studier var det noen deltakere som ikke fikk noe tiltak (13;18;19;22;28).

Det er ikke mulig å avgjøre om AI har forskjellig (bedre/verre) effekt enn andre organisasjonsutviklingsverktøy på grunnlag av de studiene som er identifisert, heller

ikke om AI gir bedre resultater enn å la være å gjøre noe. Når kvaliteten på dokumentasjonen er svært lav, har vi liten tillit til resultatene.

For noen utfall som kan oppfattes som mål på arbeidsmiljø, f eks gruppeidentifisering, gruppeutvikling og syn på fremtidig samarbeid, rapporterte forfatterne at grupper som brukte AI oppnådde en noe mer positiv tendens enn grupper som brukte et tradisjonelt organisasjonsutviklingsverktøy eller som ikke hadde fått et annet tiltak. For utfall som belyste endring i kvalitet av problemløsning rapporterte ikke alle forfattere at bruk av AI ga bedre resultater enn andre verktøy. For utfall som fravær og turnover kunne studiene ikke dokumentere signifikante forskjeller mellom de resultatene grupper som har brukt AI og grupper som hadde brukt andre verktøy eller ikke hadde fått et tiltak.

Når det ikke var samsvar mellom effekten av AI i ulike studier, kan det skyldes at man har målt ulike aspekter av et fenomen som ikke påvirkes på samme måte av en organisasjonsutviklingsprosess, men også at AI ikke alltid hadde en positiv effekt selv om utfallet var målt på samme måte.

Å generalisere resultatene er uansett vanskelig fordi bedriftene hvor studiene var gjennomført var svært forskjellige, utfallsmålene i hver enkelt studie var mange og ulike og deltakerne få. Det er også uklart om de lokale tilpasningene av AI i den enkelte studie gjør det mulig å gjenta studiene nøyaktig slik de ble beskrevet.

---

## **VALG AV SØKETERMER/IDENTIFISERING AV STUDIER**

---

I dette prosjektet har vi avgrenset søket etter forskningslitteratur til studier som har brukt begrepet Appreciative Inquiry. I flere av artiklene har forfatterne skrevet at de har tilpasset bruken av AI i ut fra artikler publisert av andre forskere enn de som i utgangspunktet utviklet AI. Hvor grensen går for når dette er bruk av AI, eller en type uavhengig videreutvikling, er vanskelig å vurdere. Vi kan i dette prosjektet ha oversett forskningslitteratur som bruker AIs prinsipper, men ikke beskriver intervensjonene som ble gjennomført ved å bruke begrepet AI. I dette prosjektet har vi valgt å tolke slike løsninger som at man har brukt et annet verktøy enn AI.

Den norske boken om AI navngir et organisasjonsutviklingsverktøy brukt i Norge som er nært beslektet med AI, LØFT (9). Studier av denne organisasjonsutviklingsmetoden er ikke inkludert her. Det ville også blitt et annet prosjekt hvis man først skulle ha kartlagt alle mulige organisasjonsutviklingsverktøy som i større eller mindre grad bygger på samme prinsipper før vi gjennomførte litteratursøket.

Siden det ikke har vært noen begrensning på hvilken type organisasjonsutvikling som skulle inngå i prosjektet har vi ikke begrenset søket i forhold til dette. Dermed



skal alle kontrollerte studier uansett hvilken type endring de har ønsket å påvirke fanges opp.

---

## **SAMMENLIGNING AV RESULTATER VED BRUK AV AI MED ANDRE ORGANISASJONSUTVIKLINGSVERKTØY**

---

Vår hovedoppgave var å undersøke om AI oppnådde større forbedring på forhold i virksomhetene sammenlignet med andre organisasjonsutviklingsverktøy, eller ingenting. Det kan være mange grunner til å velge et organisasjonsutviklingsverktøy. En vurdering av effekt kan være et element i en slik vurdering, mens gode erfaringer med verktøyet eller at verktøyet er godt tilpasset andre arbeidsformer, kan være andre elementer.

Selv om kvaliteten på dokumentasjonen er for lav til å kunne vurdere om AI har oppnådd bedre resultater enn andre organisasjonsverktøy, tyder studiene på at AI kan ha ulik effekt på ulike områder.

Utviklerne av AI retter svært ofte sin kritikk av andre organisasjonsutviklingsverktøy mot aksjonsforskning og tradisjonelle organisasjonsutviklingsverktøy. Blant studiene som ble inkludert i dette prosjektet finnes det kontrollgrupper som ser ut til å representere disse retningene. TOTD (Task Oriented Team Development) kan se ut til å representere et organisasjonsutviklingsverktøy i tråd med metodene brukt i aksjonsforskning (22), mens CPS (Creative Problem Solving) beskrives som et mer tradisjonelt organisasjonsutviklingsverktøy (15). Siden AI-teoretikerne kritiserer de andre verktøyene kan man anta at AI-teoretikerne mener at andre organisasjonsutviklingsverktøy ikke oppnår til så gode resultater som AI ville ha gjort i en tilsvarende situasjon.

Nå ser det ut til at grupper som brukte TOTD oppnådde bedre resultater med hensyn til problemløsning enn grupper som brukte AI (22), men grupper som brukte CPS oppnådde dårligere resultater (15). Nå er kvaliteten på dokumentasjonen lav, og forskjellene mellom gruppene små, selv om de var signifikante. Resultatene i de inkluderte studiene i dette prosjektet problematiserer om det er et empirisk grunnlag for AI-teoretikernes kritikk.

---

## **SAMMENLIGNING AV AI MED INGEN INTERVENSJON**

---

Flere av studiene hadde en kontrollgruppe uten intervensjon. En slik kontrollgruppe var en annen sykehusavdeling med tilsvarende pasienter (18). For en annen av studiene ble dette løst ved at man undersøkte ulike avdelinger hvor en ikke hadde deltatt på en AI-konferanse (19).

Noen av studiene hadde både en kontrollgruppe hvor man brukte et annet organisasjonsutviklingsverktøy og en kontrollgruppe som ikke fikk et tiltak (13;22;28). Selv om kvaliteten på dokumentasjonen for resultatene var for lav til at vi kunne konkludere om AI hadde bedre effekt, kunne det synes som om kontrollgruppen uten tiltak hadde de dårligste resultatene for noen utfall. Hvis AI-teoretikernes kritikk av andre organisasjonsverktøy skulle implisere at disse verktøyene ikke bidrar til utvikling i organisasjonen, kan ikke studiene identifisert i denne undersøkelsen bekrefte dette. Også for de andre organisasjonsutviklingsverktøyene som er brukt i disse studiene rapporterte forfatterne at verktøyene hadde en positiv effekt i forhold til det utfallet man målte, sammenlignet med en kontrollgruppe uten tiltak.

Det var heller ikke slik at det ble rapportert at grupper som brukte AI alltid oppnådde bedre effekt enn grupper som ikke hadde fått noe tiltak. Det var ingen endring i forhold til turnover i en studie (18), eller holdningsendring i et arbeidsmiljø etter 2 år (19).

---

## **AIS KRITIKK AV ANDRE ORGANISASJONSUTVIKLINGS- VERKTØY/MODELLER**

---

Når utviklerne av AI kritiserer tradisjonelle organisasjonsutviklingsverktøy og aksjonsforskning kan det se ut til at de ignorerer at dette omfatter flere verktøy med ulik teoretisk forankring. Det finnes en rekke teorier for organisasjonsendringer som f eks byråkratimodellen og Scientific Management. Felles for disse teoriene er at de har tatt utgangspunkt i et viktig organisatorisk problem i sin tid som de har ønsket å løse (29).

Byråkratimodellen var et mulig svar på hvordan man kunne løse problemet med uforutsigbar saksbehandling som også ofte hadde svært dårlig kvalitet. Scientific Management hadde som utgangspunkt at det fantes en måte å løse en oppgave på som var mer effektiv enn andre, og at ved å lage standardrutiner kunne man oppnå økt effektivisering og kvalitetsheving (29).

I nyere tid er New Public Management (NPM) viktig fordi den har blitt tatt i bruk for mange institusjoner og prosesser. NPM kritiserer byråkratimodellen fordi den legger vekt på å følge rutiner, som kan føre til ansvarsfraskrivelse. Resultatene må være viktigst, ikke at man følger rutinene. For å kunne fastslå i hvilken grad virksomheten oppnår de resultater som er forutsatt er det viktig å ha klare målsettinger og resultatkrav. NPM oppfordrer til at store offentlige organisasjoner bør deles opp i mer styrbare enheter med ansvar for spesifikke oppgaver. Bruk av interne markeder er tenkt å bidra til produksjon med lavere kostnader. Effektiv bruk av ressursene kan oppnås gjennom å legge vekt på å kutte kostnader, og dreie ressursbruken mot områder og oppgaver som bidrar mest til å nå politiske mål. Det er foreslått at lederne bør ha reell makt over hvordan organisasjonen innretter seg og stå personlig ansvarlig for resultatene. Lederne bør lære av privat sektor ved å sikre riktig sammen-

setning av staben og bruke insentivsystemer som belønner gode resultater (8). En rekke av de senere års reformer i helsetjenesten kan ses i lys av denne type tenkning.

På 1970- og 80-tallet videreutviklet man aksjonsforskningen som var knyttet til demokratitenkning. Å få med alle ansatte i prosessen med å ”redesigne” arbeidsplasser ble et sentralt element, i en interaktiv prosess (29). Utgangspunktet var analyse av konsekvenser av teknologiske endringer i britiske kullgruver i 1952, hvor man så at ny teknologi ikke ga større effektivitet, så lenge man ikke også optimaliserte det sosiale systemet teknologien fungerte innenfor (29).

Utviklerne av AI deler i all hovedsak all litteratur om andre organisasjonsutviklingsteorier og -verktøy inn i tradisjonelle organisasjonsutviklingsverktøy og aksjonsforskning. Hvilken konkret teori eller verktøy man retter seg mot innenfor disse to store områdene blir uklart. På bakgrunn av artiklene om AI blir det ikke mulig for oss å drøfte om eller hvorfor kritikken er spesielt viktig for denne teorien eller verktøyet. Innen NPM kritiseres også noe som betegnes som tradisjonelle organisasjonsutviklingsverktøy. Om den kritikken utviklerne av AI retter mot tradisjonelle organisasjonsutviklingsverktøy også omfatter NPM, eller om dette er en modell de ikke oppfatter som tradisjonell, blir også uklart. Norske aksjonsforskere legger vekt på at det også innenfor aksjonsforskningen er flere ulike retninger (30).

Det blir heller ikke mulig å drøfte om det finnes ulike retninger innenfor hver av teoriene/verktøyene som vil kunne være mer tilpasset problemet man studerer. Muligens kan det også finnes lokale utviklinger av en teoriretning som gjør at f.eks. europeiske miljøer bruker et verktøy ut fra en annen forståelse enn amerikanske miljøer. Det norske miljøet rundt aksjonsforskning har hatt en spesiell utvikling med et nært samarbeid med norske myndigheter og forskere som har vært aktive innenfor tradisjonen siden 1960-tallet (29;31). Aksjonsforskning som i norsk sammenheng bygger på samarbeid mellom arbeidsgiverorganisasjoner og fagforeninger, er med stor sannsynlighet forskjellig fra en amerikansk tradisjon.

Grunnlaget flere av forfatterne av artiklene om AI bruker for å kritisere tradisjonelle organisasjonsutviklingsverktøy og aksjonsforskning er blant annet at de ikke bidrar til ny kunnskap. Det er i strid med hvordan norske aksjonsforskere fremstiller sitt arbeid (30). AIs vekt på konferanser og dialog er også i tråd med hvordan norske aksjonsforskere presenterer sitt arbeid (30;32) og presenteres som en av flere arbeidsformer i organisasjonsutvikling (29).

---

## **SVAKHETER VED BRUK AV AI**

---

Selv om kvaliteten på dokumentasjonen var for lav til at vi kunne konkludere om AI har effekt, rapporterte noen av de inkluderte studiene en positiv tendens ved bruk av AI. Allikevel er det grunn til å diskutere svakheter som kommer til syne. Ett problem

er hvor lang oppfølgingstid man har. Selv studier som rapporterte at AI hadde en positiv effekt, kunne ikke vise at AI har virkning over lengre tid (15;19).

Når Busche og Kassam studerte effekten av AI ved å studere i hvilken grad organisasjonsutvikling med AI hadde oppnådd de mål som ligger til grunn for AI, konkluderte forfatterne med at av det i kun 7 av 20 artikler hadde vært vellykkede eksempler på det (12). Blant de variablene forfatterne studerte var om man i bedriftene oppnådde ny kunnskap og at man fulgte de fire D-ene (Discovery, Dream, Design og Destiny). Ofte var det problematisk å knytte bruken av AI til den endringen som ble dokumentert. Endringene kunne tilskrives tilpasning til ytre problemer og ikke internt motiverte organisasjonsendringer (12). Resultatene viser hvor vanskelig det er å holde alle andre faktorer konstante når man studerer en så kompleks virkelighet som en eksisterende organisasjon. Å inkludere en kontrollgruppe i samme tid og miljø blir dermed viktig hvis man ønsker å vurdere effekt av det tiltak som brukes.

Forfattere som har skrevet om organisasjonsutvikling og som bruker AI, rapporterte flere svakheter ved bruk av AI. Svakheterne omfatter at vanskelige personalproblemer blir oversett, at sinne og frustrasjon ikke kommer til uttrykk, at misfornøyde medlemmer trekker seg ut og at ledere fokuserer kun på det positive og ikke på utfordringene (23). Også ved å undersøke det negative i en organisasjon kan man lære det uventede og oppnå tillit (33) og AIs fokus på at dette ikke skal trekkes inn i prosessen kan bli uheldig.

Miller et al (21) studie hadde ingen tilfredsstillende kontrollgruppe, og ble derfor ikke inkludert i vårt prosjekt. Artikkelen fikk i 2002 pris for sin bruk av AI (14). AI er også tenkt brukt på prosesser i systemer som består av flere organisasjoner og erfaringene i denne studien kan belyse AI brukt i en slik setting. Seks år etter en intervensjon som skulle bedre samarbeid mellom to store internasjonale organisasjoner, opplevde Miller et al (21) at intervensjonen hadde hatt stor og positiv effekt på samarbeidet. Årsaken til den positive utviklingen knyttet forfatterne nettopp til at det var en kombinasjon mellom AI og et tradisjonelt organisasjonsutviklingsverktøy. I ettertid opplevde forfatterne sin tilnærming med AI som naiv. De vektla også at det i en prosess for å bedre samarbeid mellom to organisasjoner er nødvendig med mye forhåndskunnskap om motparten, for begge organisasjonene. I tillegg mente de det er nødvendig med en analyse av organisasjonene og deres omgivelser (SWOT-analyse) før et slikt samarbeid kan gjennomføres.

Å skulle trekke fram konkrete svakheter ved AI er vanskelig fordi AI generelt fremstår som lite konkret. Litteraturen berører f.eks i liten grad at man kan finne flere konkurrerende drømmer i en bedrift. Valg av drøm kan gjenspeile maktforhold i bedriften og det blir også uklart hvordan organisasjonsutvikleren skal forholde seg til det. Det er uklart hvordan man anbefaler å sette sammen grupper i prosessen for å gjennomføre AI i større bedrifter eller virksomheter. Samtidig som AI-teoretikerne

ønsker at alle ansatte skal delta blir det uklart hvordan man skal velge i bedrifter med mange hundre ansatte.

AI legger vekt på at organisasjonen skal bruke sine sterke sider i utviklingsprosessen, samtidig var det ingen av de inkluderte studiene som redegjorde for hva organisasjonene mente at var deres sterke sider. Hva de ulike organisasjonene opplevde som sine sterkeste sider kan være viktig for å forstå hvilken drøm de hadde, hvilke valg de gjorde, men også hvordan konteksten kunne ha betydning for utfallet. Hva som konkret oppfattes som det som holdt organisasjonen sammen kan være viktig informasjon for å forstå hvorfor AI hadde den effekten den hadde eller ikke hadde (17).

Det er også et paradoks at samtidig som AI fremstilles som en prosess som skal lede fram til å virkeliggjøre en drøm presiseres det at dette er en prosess som er svært skjør, hvor det er avgjørende å stille det riktige første spørsmålet. Hvordan man skal skaffe den informasjonen som gjør det mulig å stille dette spørsmålet ble heller ikke berørt i de artiklene som inngår i denne rapporten.

Artiklene om AI reflekterte at dette er et organisasjonsutviklingsverktøy som skaper begeistring, som gjenspeiles i tittelen på den norske boken om AI "Organisasjoner som begeistrer" (9). Samtidig understreker det at det er utviklernes entusiasme som kan være det elementet som gjør at et organisasjonsverktøy virket, og ikke det konkrete verktøyet som ble brukt. Når vi skal oppsummere effekt av tiltaket, vil det å skille verktøyet fra effekt av hvem som utfører det være viktig. I denne sammenheng er det om tiltaket virker uansett hvem som bruker det og på hvem det brukes som er sentralt.

I litteraturen om AI brukes ordet tilpasning ofte. Hvis flinke, entusiastiske utviklere tilpasser et verktøy til den konkrete situasjonen, kan det være personen som er avgjørende for at et tiltak har en positiv effekt, ikke tiltaket i seg selv. En konkret beskrivelse av de tilpasningene som ble gjort, og hvordan konsulenten forholdt seg til den situasjonen han/hun var i vil være avgjørende for å kunne gjenta studien for å bekrefte resultatene. Så lenge dette ikke er klart beskrevet til også en videre forskning med basis i de inkluderte artiklene være vanskelig, og en generalisering av hva som faktisk er relevant for den enkelte som ønsker å bruke tiltaket uavklart.

---

## **GENERALISERBARHET AV RESULTATENE**

---

Hvordan man kan generalisere resultatene fra forskning på bruk av AI til norske virksomheter, bl.a. det norske helsevesen, er uklart. Bedriftene som ble studert var svært ulike. De representerte ulike bransjer og hadde ulik størrelse. Muligens var noen omgivelser bedre tilpasset til AI enn til andre organisasjonsutviklingsverktøy, men de inkluderte studiene kunne ikke besvare det spørsmålet.

For to av studiene er tidspunktet for oppfølging en viktig faktor for problemet med generaliserbarheten av resultatene. Selv om resultatene er i favør av AI, understreker forfatteren (15) at resultatene gjelder for en kort periode (2 uker). For den andre studien var oppfølgingstidspunktet fire måneder (19), som også fremstår som en kort periode i forhold til en større organisasjonsendringsprosess.

En bakenforliggende faktor som kan være viktig for å kunne gjennomføre AI er hvilke sterke sider man har når man går inn i en organisasjonsutviklingsprosess. I de studiene som ble inkludert var ikke hva organisasjonen opplevde som sine sterke sider gjort rede for. Man kan også sette spørsmålstegn ved om organisasjoner som mener at de har helt andre typer sterke sider enn de organisasjonene som ble studert kan nyttegjøre seg resultatene.

---

## **VIDERE FORSKNING**

---

For å kunne trekke konklusjoner om hva man oppnår ved bruk av AI sammenlignet med andre organisasjonsutviklingsverktøy er det nødvendig med studier av større omfang og av bedre kvalitet, og med en mer utdypende beskrivelse av hva som inngår i AI. En nærmere presisering av både hvilke elementer i AI man studerer og hvilke utfallsmål man regner med at det vil virke på, kan være nødvendig for å oppnå studiedesign med bedre kvalitet enn noen av de inkluderte studiene.

---

# Konklusjon

Publisert litteratur kan ikke dokumentere om AI oppnår bedre eller dårligere resultater i forhold til organisasjonsutvikling enn andre organisasjonsutviklingsverktøy. Studiene er små, har mange ulike utfall og har svært lav kvalitet på dokumentasjonen av resultatene. For å kunne konkludere om AI er et effektivt organisasjonsutviklingsverktøy trengs det større kontrollerte studier, av bedre kvalitet, med mer presis beskrivelse av selve intervensjonen og med bedre definerte utfallsmål.

---

# Referanser

1. Helse- og omsorgsdepartementet. Om lov om spesialisthelsetjenesten m.m. 1998 Nov 13. (Ot.prop. 10 (1998-1999).)
2. Helse- og omsorgsdepartementet. Om lov om endringer i lov 2. juli 1999 nr. 63 om pasientrettigheter (pasientrettighetsloven) m.m. 2003 Apr 11. (Ot.prop. 63 (2002-2003).)
3. Helse- og omsorgsdepartementet. Om lov om helseforetak m.m. 2001 Apr 6. (Ot.prop. 66 (2000-2001).)
4. Ansatte i sykehus og andre somatiske institusjoner. SSB, Statistikkbanken. [oppdatert 2009 ; lest . Tilgjengelig fra:  
[http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default\\_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=03747](http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=03747).
5. Ansatte i pleie og omsorgstjenesten. SSB, Statistikkbanken. [oppdatert 9 Nov 2009 ; lest . Tilgjengelig fra:  
[http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default\\_FR.asp?Productid=03.02&PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selecttable/MenuSelP.asp&SubjectCode=03](http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default_FR.asp?Productid=03.02&PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selecttable/MenuSelP.asp&SubjectCode=03).
6. Dagbehandlinger i sykehus og andre somatiske institusjoner. SSB, Statistikkbanken. [oppdatert 9 Nov 2009 ; lest . Tilgjengelig fra:  
[http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default\\_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=04434](http://statbank.ssb.no/statistikkbanken/Default_FR.asp?PXSid=0&nvl=true&PLanguage=0&tilside=selectvarval/define.asp&Tabellid=04434).
7. Nossen JP. Hva foregår på legekantorene? Konsultasjonsstatistikk for 2006. Oslo: NAV; 2007. (NAV-rapport.)



8. Lian OS. Når helse blir en vare. Kristiansand: Høyskoleforlaget; 2003.
9. Hauger B, Højland TG, Kongsbak H. Organisasjoner som begeistrer. Oslo: Kommuneforlaget; 2008.
10. Cooperrider D.L., Srivastva S. Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development* 1987;1:129-69.
11. Cooperrider D.L., Whitney D. *Appreciative Inquiry*. San Francisco: Berrett-Koehler Communications, Inc.; 1999.
12. Bushe GR, Kassam AF. When Is Appreciative Inquiry Transformational? A Meta-Case Analysis. [References]. *Journal of Applied Behavioral Science* 2005;41(2):161-81.
13. Jones DA. Appreciative Inquiry: A field experiment focusing on turnover in the fast food industry. *Organization Development Journal* 1998;16(4):69-78.
14. Yaeger TF, Sorensen PF, Bengtsson U. Assessment of the state of Appreciative Inquiry: Past, present, and future. [References]. *Research in Organizational Change and Development* 2005;15(297):319.
15. Peelle HEI. Appreciative Inquiry and Creative Problem Solving in Cross-Functional Teams. [References]. *Journal of Applied Behavioral Science* 2006;42(4):447-67.
16. Langslet GJ. Løsningsorientert tilnærming til utvikling og problemløsning . Fokus på familien 1996;24:84-100.
17. Reed J, Turner J. Appreciating change in cancer services--an evaluation of service development strategies. *J Health Organ Manag* 2005;19(2):163-76.
18. Wright M, Baker A. - The effects of appreciative inquiry interviews on staff in the UK National Health Service. - *Int J Health Care Quality Assurance* 2005 18. 18(1)
19. Bright DS. Forgiveness and change: Begrudging, pragmatic, and transcendent responses to discomfiture in a unionized trucking company Case Western Reserve University, Departement of Organizational Behavior; 2005.
20. Reed J, Pearson P, Douglas B. - Going home from hospital: an appreciative inquiry study. - *Health & Social Care in the Community* 2002 Jan. 10(1):-45.
21. Miller MG, Fitzgerald SP, Murrell KL, Preston J, Ambekar R. Appreciative Inquiry in Building a Transcultural Strategic Alliance: The Case of a Biotech Alliance Between a U.S. Multinational and an Indian Family Business. [References]. *Journal of Applied Behavioral Science* 2005;41(1):91-110.
22. Bushe GR, Coetzer G. Appreciative inquiry as a team-development intervention: A controlled experiment. *Journal of Applied Behavioral Science* 1995;31(1):13-30.
23. Egan TM, Lancaster CM. Comparing Appreciative Inquiry to Action Research: OD Practitioner Perspectives. [References]. *Organization Development Journal* 2005;23(2):29-49.
24. Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten. Slik oppsummerer vi forskning, 2. utg. Oslo: Nasjonalt kunnskapssenter for helsetjenesten; 2009.

25. Guyatt GH, Oxman AD, Kunz R, Vist GE, Falck-Ytter Y, Schunemann HJ. What is "quality of evidence" and why is it important to clinicians? *BMJ* 2008;336(7651):995-8.
26. Mash R, Levitt NS, Van Vuuren U, Martel R. Improving the annual review of diabetic patients in primary care: An appreciative inquiry in the Cape Town District Health Services. *South African Family Practice* 2008;50(5):50-50d.
27. Jones DA. *Appreciative Inquiry: A field experiment focusing on turnover in the fast food industry* Benedictine University; 1999.
28. Head RL. Appreciative Inquiry as a Team-Development Intervention for Newly Formed Heterogeneous Groups. *OD Practitioner* 2000;32(1):59-66.
29. Levin M, Klev R. *Forandring som praksis*. Bergen: Fagbokforlaget; 2002.
30. Hilsen AI. Industrial action research in ahierarchical, bureaucratic organisation - a discussion of tacit organisation theory embedded in scientific practice. In: Berg AM, Eikeland O, editors. *Action Reserach and Orgniasation Theory*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH; 2008. p. 143-66.
31. Gustavsen B. Noen trekk ved utviklingen av "Aksjonsforskning" i arbeidslivet. In: Oslo: Institutt for Sosiologi, Universitetet i Oslo; 1988. p. 215-38.
32. Berg AM. Organizational rationalities and change management. In: Berg AM, Eikeland O, editors. *Action Reserach and Orgniasation Theory*. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH; 2008. p. 61-86.
33. Grant S, Humphries M. Critical evaluation of appreciative inquiry: Bridging an apparent paradox. [References]. *Action Research* 2006;4(4):401-18.

# Vedlegg 1 Søkestrategi

## Logg - Appreciative inquiry

Database	Dato	Strategi	Treff	Kommentar
Cochrane Library Issue 4 2008 (alle baser)	17.10.08	#1 appreciative NEXT inquiry in Search all text	0	
CRD York DARE NHS EED HTA	21.10.08	“appreciative inquiry”	0	
Ovid MEDLINE(R) 1950 to October Week 2 2008	21.10.08	1. appreciative inquiry.tw.	34	
Ovid EMBASE 1980 to 2008 Week 42	21.10.08	1. appreciative inquiry.tw.	8	
Ovid PsycINFO 1967 to October Week 2 2008	21.10.08	1. appreciative inquiry.tw. 2. appreciative inquiry.id. 3. 1 or 2	135	
Ovid AMED (Allied and Complementary Medicine) 1985 to October 2008	21.10.08	1. appreciative inquiry.tw.	2	
Ovid British Nursing Index and Archive 1985 to October 2008	21.10.08	1. appreciative inquiry.tw.	14	
Ovid CINAHL 1082 to October Week 3 2008	21.10.08	1. appreciative inquiry.tw.	56	
CSA ERIC 1966 - current	21.10.08	KW=appreciative inquiry	40	
CSA Social Services Abstracts 1979 - current	21.10.08	KW=appreciative inquiry	13	
CSA Sociological Abstracts 1952 - current	21.10.08	KW=appreciative inquiry	24	

## Vedlegg 2. Evidenstabeller for de inkluderte artiklene.

Forfatter, år	Bright, DS 2005
Doktorgrads-avhandling	Forgiveness and change: begrudging, pragmatic and transcendent responses to discomfiture in a unionized trucking company.
Type bedrift	Unionized Trucking Company, freight shipping company med 27.000 ansatte
Type eksperiment	Sammenligning av tre avdelinger i bedriften. Stedene ble valgt etter hvor lenge de hadde deltatt i AI summits.
Gjennomføring AI	AI Summit hvor flere hundre deltakere samles. Deltakerne bruker mange dager i samtale med hverandre i uvanlige mønstre av samhandling. Først en samtale med en ukjent deltaker fra en annen yrkesgruppe. Konversasjonen føres ofte på tvers av konfliktlinjer og man oppnår at undertrykte og skjulte kjennetegn blir kjent og gjør det mulig å skape et miljø for samarbeid. To avdelinger hadde deltatt i AI møter i henholdsvis 2 år (2 summits) og 4 måneder (1 summit).
Gjennomføring kontrollgruppe	En avdeling hadde ikke deltatt i AI-møter (kontrollgruppe).
Type problem	Hvilken intervensjon i organisasjonen kan påvirke de ansatte slik at de blir mer "transcendent mode" som i større grad enn begrudging og pragmatism oppmuntrer tilgivelse som en positiv innflytelse.
Utvalgsstørrelse	3 steder med henholdsvis 750, 450 og 350 ansatte. Data samlet med 60 intervju av 48 ansatte. Spørreskjema til 30 % (185) av alle ansatte, hvorav 131 skjemaer ble fylt ut. Svarene på spørreskjemaene ble brukt til å sammenligne kjennetegn ved de utvalgte stedene.
Utfallsmål	Andel av de ansatte som oppgir ulike holdninger til kollegers handlinger som skaper feil og irritasjon. I hvilken grad vil man kan tilgi.
Resultat	Etter 4 mnd ser det ut til at AI er assosiert med stor grad av tilgivelse (60 %), men etter 2 år er nivået (21 %) tilsvarende kontrollgruppen (25 %).
Risiko for systematiske feil/skjøvheter	Uklar
Land	USA

Forfatter, år	Bushe og Coetzer, 1995
Artikkel	Appreciative inquiry as team-development intervention: a controlled experiment
Type bedrift	Introduksjonskurs over to semestre i "Organization behaviour" ved et universitet
Type eksperiment	Kontrollert laboratorie-eksperiment, hvor studenter hadde 13 uker på å gjennomføre en oppgave.
Verktøy brukt i kontrollgruppen	En gruppe fikk TOTD (Task-oriented team development) og en gruppe som fikk forelesning om gruppedynamikk (placebo)
Gjennomføring AI	Først, gruppemedlemmene ble spurt om å huske tilbake til de beste gruppeerfaringene de noen sinne hadde vært del av. Hvert gruppemedlem blir spurt, etter tur, å beskrive erfaringen mens resten av gruppen oppmuntres til å være nysgjerrig og delta i dialog med den sentrale personen. Fasilitatoren oppmuntrer medlemmene til å sette tilside sine klisjeer og forutinntakelser, gli fast forankret i sin hukommelse om den aktuelle erfaringen, og helt ut undersøke hva ved dem selv, situasjonen, oppgaven og andre som gjorde dette til en "peak" erfaring. Når alle medlemmene har uttømt sin utforskning, spør fasilitatoren gruppen, på grunnlag av hva de nettopp har diskutert, å liste opp og utvikle en konsensus om kjennetegnene av en spesielt effektive gruppe. Intervensjonen konkluderer med at fasilitatoren inviterer medlemmene to å åpent anerkjenne noe de har sett andre i gruppe gjøre, som har hjulpet gruppen til å bli mer i tråd med de listede kjennetegnene.
Gjennomføring TOTD (Task-oriented team development)	Først ble gruppemedlemmene spurt om å fylle ut TOTD instrumentet. Deretter ble medlemmene spurt om å indikere hvor, på hver skala, de vurderte gruppen, og disse dataene ble vist grafisk av fasilitatoren på en flipover. Fasilitatoren begynner deretter med mål skalaene og spør medlemmene om å gi flere detaljer om grunnlaget for deres vurdering. Oppmerksomhet er gitt til forskjellige vurderinger og de vurderinger som er lengste unna et best case scenario. Problemer identifiseres og fasilitatoren fortsetter deretter med rolle skalaer og gjør det samme, og deretter på mål på gjennomføring. Når dette er gjennomført, blir ethvert problem som ble identifisert gjenintrodusert og gruppen blir invitert til å diskutere hva de ønsker å gjøre med dem. Fasilitatoren arbeider med å utvikle gruppekonsensus om de handlingene som skal skje i framtiden for å gjøre gruppen mest lik det best case scenario på hver skala. Intervensjonen avsluttes med en oversikt over det man har blitt enige om.
Gjennomføring placebo	En presentasjon av en ekspert om gruppedynamikk ble brukt som placebo for å gi en kontrollgruppe som var opplagt for de som deltok i studien. En presentasjon om gruppedynamikk er ikke en aksjonsforskningsprosess. Normativ opplærende endringsteori, som ligger under mye generell organisasjonsutvikling og særlig gruppeutvikling, forutsier at en forelesning kan resultere i noe læring av individer men vil ikke resultere i mye end-

	ring i en gruppes formasjon eller prosess.
Type problem	Effekt av gruppeutvikling (deltakelse og konflikthåndtering), kvalitet på oppgave
Utvalgsstørrelse	96 undergraduate studenter som ble delt i grupper med 4 personer i hver gruppe. 1/3 av gruppene mottok AI, 1/3 TOTD 1/3 forelesing om gruppedynamikk.
Utfallsmål	Gruppeeffektivitet målt ved gruppeprosess og grupperesultat. Spørreskjemaundersøkelser før og etter målte deltakelse, cohesjon (samhold), konflikthåndtering, beslutningstaking og tillit til gruppens dyktighet. Karakter på oppgave.
Resultat	TOTD er bedre enn AI på oppgaveløsning (5,90 vs 5,35) og de to er tilnærmet like på mål på deltakelse i gruppen (5,69 vs 5,62) og konflikthåndtering (4,99 vs 4,72). AI bedre på oppgaveløsning enn ingen tiltak (4,15 vs 5,35) og deltakelse i gruppen (4,93 vs 5,62), men ikke konflikthåndtering (4,53 vs 4,72)
Risiko for systematiske feil/skjevheter	Uklar
Land	Canada

Forfatter, år	Head, Robert L., 2000
Artikkel	Appreciative Inquiry as a Team-Development Intervention for Newly Formed Heterogeneous Groups
Type bedrift	United States Postal Service, Milwaukee
Type eksperiment	3 grupper av ledere, en gruppe brukte AI en brukte team-building og en var en kontrollgruppe
Type problem	Utvikling av gruppen, kvalitet på problemløsning og syn på fremtidig samarbeid
Gjennomføring AI	Ikke oppgitt
Gjennomføring kontrollgruppe	Ikke oppgitt
Utvalgsstørrelse	124 av 133 veiledere og mellomledere i Milwaukee Processing and Distribution Plant deltok. Ikke oppgitt hvordan disse ble fordelt mellom gruppene.
Utfallsmål	26 utsagn fra Group Style Instrument ble brukt til å måle utvikling av gruppen. Kvalitet på oppgaven ble målt ved karakter gitt av ledere. Spørreskjema med Likert skala, ble brukt for å vurdere fremtidig samarbeid, men uklart hvilket skjema.
Resultat	Utvikling av gruppen: AI hadde den høyeste verdien på gruppeutvikling, men forskjellen var ikke signifikant forskjellig fra team-building (416 vs 386). AI fikk høyere karakter enn Team-building på kvalitet på oppgave, men ikke signifikant forskjellig (3.57 vs 3.50). Resultatene var like for syn på fremtidig samarbeid (1,72 vs 1,72). Heller ikke forskjellene mellom AI og gruppen som ikke fikk tiltak i forhold til gruppeutvikling er signifikant forskjellige (416 vs 352). AI hadde bedre kvalitet på oppgaven (3,57 vs 2,33) og bedre syn på fremtidig samarbeid (1,72 vs 2,31).
Risiko for systematiske feil/skjevheter	Uklar
Land	USA

Forfatter, år	Jones, 1998
Artikkel	A Field Experiment in Appreciative Inquiry
Type bedrift	Fastfood restaurants
Type eksperiment	3 grupper steder, 33 tilfeldig valgte steder med AI, 32 steder med normal "problem-solving" tilnærming og 29 steder uten intervensjon.
Type problem	Turnover
Gjennomføring AI	Hoveddelen var en bearbeidet tilnærming av Carter & Johnson (1992). Ledergruppen, både distrikts sjefer og lokale sjefer med gode resultater, hadde møter hvor design ble diskutert. Forfatteren var en del av denne gruppen. Et AI møte hver måned med forfatteren, i alt 15 møter. Minst 25 personer deltok i hvert møte som varte 4 timer. To AI møter med distriktssjefer, i alt 18 møter, 3 med hver sjef. Avsluttet med prosjektet Appreciative Retention Roundtable som varte 3,5 dag. Fire spørsmål ble brukt for å finne den individuelle erfaringen i rommet. 1) et ord som beskriver erfaring med AI intervjuer og møter 2) Hva var mest spennende, overraskende eller morsomt som skjedde i disse intervjuer/møter 3) Basert på møter, intervjuer og spørreskjema data hva vil være viktigst beskjed til seniorledelsen fra rundebordsesjonen? 4) Hva tror du er essensen eller den livgivende kraften i firmaet?
Gjennomføring kontrollgruppe	En gruppe skulle bruke normal problemløsningstilnærminger i forhold til å holde på ansatte lenger. Dette besto i at gruppen ble rettet direkte og på forhånd av et team på tre personer fra Human Resources.  Den siste gruppen skulle fortsette som vanlig, uten fokus på å holde på folk lenger.  Alle tre gruppene brukte følgende måter å rekruttere/holde på ansatte: a) intern rekruttering b) avisannonser c) competitor priacy d) arbeidsformidling e) rekrutteringsfirmaer f) interne henvendelser g) trening og utviklingsprogram h) unntaksbetaling økt i) tilpasning av arbeidstid j) annonser i restaurantene k) annonser utenfor restaurantene l) låne ledere og m) rekruttering fra college.
Utvalgsstørrelse	Lønnede ledere ved 94 restauranter. AI gjennomføres ved 33 restauranter (116 ansatte), tradisjonell problemløsning ved 23 restauranter (112 ansatte), ingen tiltak 29 ansatte (102 ansatte).
Utfallsmål	Prosent retention rate,
Resultat	AI oppnår 30-34 % høyere retention rate enn kontrollgruppene, men ingen konfidensintervall eller p-verdier oppgitt.
Risiko for systematiske feil/skjevheter	Høy
Land	USA



Forfatter, år	Peelle, HEI, 2006
Type bedrift	Liten nord-amerikansk industribedrift (vareheisdører)
Type eksperiment	Gruppene brukte AI eller Creative Problem Solving (CPS), ingen ytterligere kontrollgruppe (placebo).
Type problem	Gruppene skulle utvikle et program som samtidig skulle lede til en forbedring av de ansattes fornøydhets, gi økte fordeler for kunder og høyne organisasjons profitt eller konkurransevne. Ville gruppene som brukte AI eller CPS score høyest på: 1. group potency, gruppens kollektive tro på at de har ressurser og kompetansen som er nødvendig for å effektivt gjennomføre oppgaver. 2. gruppeidentifisering, når individene i et team knytter seg kognitivt, følelsesmessig og adferdsmessig til teamet.
Gjennomføring AI	Første spørsmål stilt trekker ut medlemmenes beste rutiner og beste erfaringer i livgivende organiserende former. 4D intervensjon beskrevet i Ludema et al (2003) ble tilpasset.
Gjennomføring Creative Problem Solving	Første spørsmål fokuserer deltakere på organisasjonsproblemer og begrensninger som hindrer realisering av en mer positiv fremtidig situasjon. Gjennomføringen var i tråd med Isaksen et al (2000).
Utvalgsstørrelse	36 ansatte, 24 industriarbeidere, 6 salgs-/administrasjonsarbeidere og 6 teknisk ansatte. Tilfeldig tildeling til 6 sammensatte grupper med 6 personer.
Utfallsmål	Spørreskjemaer som måler group potency og group identification.
Resultat	AI oppnår høyere group potency 3,68 vs 3,35, selv om begge øker group potency i forhold til utgangspunktet. AI oppnår høyere gruppeidentifisering (3,28 vs 2,97).
Risiko for systematiske feil/skjevheter	Høy
Land	USA

Forfatter, år	Wright and Baker, 2005
Artikkel	The effects of appreciative inquiry interviews on staff in the UK National Health Service
Type bedrift	Avdeling ved sykehus
Type eksperiment	One hour interviews with nursing staff på en national paediatric liver in-patient ward (32 ansatte), sammenlignet med data fra en paediatric surgical ward (31 ansatte) og en general paediatric ward (16 ansatte)
Gjennomføring AI	Et avsnitt som beskriver AI ble lest høy av en gruppeleder. Fire historier basert på intensjonen om å utvikle kvalitet i samhandling mellom personell ble lett etter. 1) Når så du helsetjenester levert på sitt beste? 2) Når fikk en pasient, en forelder eller familie helsetjeneste på sitt beste? 3) Når var det du som gjorde at det ble en forskjell? 4) Hva eller hvem inspirerte deg til å bli (profesjon)? Historiene ble mottatt med minst mulig avbrudd. Metoden ble avgrenset til "discover" og i mindre grad til "dream" i 4D-modellen.
Gjennomføring kontrollgruppe	Ingen tiltak i de to andre avdelingene som ble brukt som kontrollgrupper.
Type problem	Short- and medium-term effects and personal acceptability of AI in staff development in health care
Utvalgsstørrelse	30 ansatte (32 ansatte, men 2 utsatte hele tiden intervju)
Utfallsmål	Recruitment, resignation, vacancy og sickness absence rate ble hentet fra en database over en 3 års periode, fra 25 måneder før prosjektet til 8 måneder etter.
Resultat	No improvement in recruitment or retention was shown but a high level of sickness absence fell significantly during the period of the project.
Risiko for systematiske feil/skjevheter	Høy
Land	UK

Ekskludert artikkel.

Forfatter, år	Miller MG, Fitzgerald SP, Murrell KL, Preston J, Ambekar R
Artikkel	Appreciative Inquiry in Building a Transcultural Strategic Alliance: The Case of a Biotech Alliance Between a U.S. Multinational and an Indian Family Business. <i>Journal of Applied Behavioral Science</i> 2005; <b>41</b> :91-110.
Type bedrift	Den ledende produsent av hybrid frø i India (MAHYCO) og den verdensledende utviler av transgenetiske planter ved hjelp av bioteknologi (Monsanto).
Type eksperiment	Grupper på tvers av organisasjonene ble gjennomført med AI og Management Education.
Gjennomføring AI	<p>Første sesjon ble holdt likt antall FoU ansatte fra begge organisasjonene. Sesjonen var laget for å involvere fire kryss-allianse FoU team.</p> <p>Start: Discover: Deltakerne intervjuet hverandre og introduserte hverandre. Innhold: jobbansvar, hvor ført og nå bor, familiebakgrunn og navn.</p> <p>Lære: Discover: Presentasjon om alliansebygging av forfatter og formålet med allianse av øverste ledelse. Presentasjon om MAHYCOs og Monsanto's strategier. Kjernekompetanseøvelse, FoU presentasjoner og spørsmål og svar med ledelsen.</p> <p>Forståelse: Dream: Høydepunkt og fremtidig artikkel øvelse i grupper. Dialogue: Diskutert provoserende ideer for å forholde seg til gruppenes drømmer.</p> <p>Avslutning: Design: Handlingsplaner utviklet av gruppene og rapportert til sesjonens deltakere.</p>
Gjennomføring ME	<p>"Topp tretti" fra MAHYCO skulle lære om Monsanto først før de diskuterte relationship-byggende sesjoner. Mindre enn 10 personer fra Monsanto deltok.</p> <p>Start: alle deltakere introduserte dem selv, rolle og sted. Deltakerne oppga deres grunn for å være på sesjonen og spørsmål til alliansen.</p> <p>Læring: Presentasjon om alliansebygging av forfatter og formålet med alliansen av øverste ledelse. Monsanto's bioteknologiske strategi. Kjernekompetanseøvelse, FoU presentasjoner og spørsmål og svar til ledelsen.</p> <p>Forståelse: Diskusjon om kontraktsavtaler, forventninger og spørsmål og svar til ledelsen. Øvelse "Hva er din rolle i å gjøre alliansen en suksess?"</p> <p>Avslutning: Diskusjon av alliansemål, problemer og forventninger.</p>
Type problem	Minske forskjellene mellom kulturene i bedriftene.

Utvalgsstørrelse	32 deltakere i AI og 40 deltakere i Management Education.
Utfallsmål	Level of relationship, collaboration, mutual understanding
Resultat	Deltakere i AI gruppen rapporterte signifikant høyere nivå av forbindelser og samarbeid enn ME deltakerne. AI lærte mer om hverandre, mens ME gruppen savnet dette. Deltakere i begge gruppene rapporterte økt nivå av gjensidig forståelse. AI også støttet gjennomføring i prosjektutvikling.
Forfatterens erfaringer	Med etterpåklokskap så var det nødvendig med mer fokus på a) utfordringene og problemene som møtte alliansen I løpet av dens start og b) utviklingsperioden som fulgte de første sesjonene. I nesten perfekt ettertid, mer plass skulle vært satt av for å lette de vanskelige samtalene. Som en novise til AI, forfatteren antok at AI ville åpne kommunikasjonslinjer og høyne samarbeidsnivå og forbindelser slik at vanskelige temaer ville bli løst. Practitioner skylder deres klienter å skape muligheter å komme til overflaten og diskutere problemer. Hvis det i løpet av en AI-sesjon, deltakerne føler det nødvendig å diskutere tøffe, vanskelige problemer, så kan det være klokt å la dem gjøre det, selv om det er i Discovery og/eller Dream faser av en AI-prosess. Seks år etter, to av forfatterne føler at deres opprinnelige observasjoner om AI og ME seksjonene var altfor optimistiske, til og med naive. De nå tror at de observerte et velig overfladisk dialog gitt et design som var ment for å minimalisere spenning og skape forbindelser. Det anbefales at deltakere høyner deres foretnings- og kulturelle kunnskap før deltaking i en alliansebyggende sesjon. Det ville vært nyttig å ha deltakerne gjennomgå en intern organisasjonsanalyse som SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats) før sesjonen, slik at de vil være bedre informert om deres respektive firmaer før de gikk inn i sesjonen.
Land	India

---

## Vedlegg 3. Ekskluderte artikler.

Ekskluderte artikler, og årsak til eksklusjon.

Ekskludert, og årsak til eksklusjon.

- Bushe GR, Kassam AF. When Is Appreciative Inquiry Transformational? A Meta-Case Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science* 2005;**41**:161-81.(12)
  - Ingen studie med kontrollgruppe. En analyse av artikler om AI og hvilke kjennetegn den har.
- Jones, 1999 (27).
  - Dublett av Jones 1998
- Mash R, Levitt NS, Van Vuuren U, Martel R. Improving the annual review of diabetic patients in primary care: An appreciative inquiry in the Cape Town District Health Services. *South African Family Practice* 2008;**50**:50-50d.(26)
  - Ingen kontrollgruppe.
- Miller MG, Fitzgerald SP, Murrell KL, Preston J, Ambekar R. Appreciative Inquiry in Building a Transcultural Strategic Alliance: The Case of a Biotech Alliance Between a U.S. Multinational and an Indian Family Business. *Journal of Applied Behavioral Science* 2005;**41**:91-110.:(21)
  - Mangler kontrollgruppe. Ti av deltakerne i gruppen som skulle være kontrollgruppe hadde også deltatt i AI-gruppen, samt at deltakerne i de to gruppene er ikke sammenlignbare og gruppen kan derfor ikke brukes som en kontrollgruppe for AI-gruppen. Fordi artikkelen representerer et eksperiment med mange av de kjennetegn vi søkte etter i prosjektet, blir hvordan AI ble brukt og i hvilken kontekst AI ble brukt presentert på tilsvarende måte som tilsvarende opplysninger i de inkluderte artiklene.
- Yaeger TG, Sorensen PF og Bengtsson U: Assessment of the state of Appreciative Inquiry: Past, Present, and Future. Elsevier Science/JAI Press, 2005.(14)
  - Ikke en studie.

## Vedlegg 4. Kvalitetsvurdering av inkluderte artikler (GRADE).

**Author(s):** Hilde H. Holte Elisabeth Gjerberg

**Date:** 2009-10-14

**Question:** Should AI vs et annet organisasjonsutviklingsverktøy be used for ethvert relevant mål på organisasjonsutvikling?

**Settings:** enhver organisasjon eller større gruppe

**Bibliography:** Rapport om effekt av Appreciative Inquiry

Quality assessment							Summary of findings					Importance
No of studies	Design	Limitations	Inconsistency	Indirectness	Imprecision	Other considerations	No of patients		Effect		Quality	
							AI	et annet organisasjonsutviklingsverktøy	Relative (95% CI)	Absolute		
<b>Oppgaveløsning og bruk av TODD i undervisningsopplegg (follow-up mean 13 weeks; measured with: Karakter på oppgaven; Better indicated by higher values)</b>												
1	observational studies	no serious limitations	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>1</sup>	none	32	32	-	mean 0.55 lower (0 to 0 higher) <sup>2</sup>	ÅOOO VERY LOW	
<b>Deltakelse i gruppen og bruk av TODD i undervisningssituasjon (follow-up mean 13 weeks; measured with: Scale developed for this study.; Better indicated by higher values)</b>												
1	observational studies	no serious limitations	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>1</sup>	none	32	32	-	mean 0.07 lower (0 to 0 higher) <sup>3</sup>	ÅOOO VERY LOW	
<b>Konflikthåndtering og bruk av TODD i undervisningssituasjon (follow-up mean 13 weeks; measured with: Instrument developed by Barker, Tjosvold and Andrews (1988); Better indicated by higher values)</b>												
1	observational studies	no serious limitations	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>1</sup>	none	32	32	-	mean 0.27 lower (0 to 0 higher) <sup>3</sup>	ÅOOO VERY LOW	
<b>Gruppeutvikling og bruk av Teambuilding i US Postal Service, Milwaukee (measured with: 26 statements of the Group Style Instrument; Better indicated by higher values)</b>												
1	observational	serious <sup>4</sup>	no serious incon-	no serious indi-	serious <sup>1</sup>	none	0	0 <sup>5</sup>	-	mean 30 higher (0	ÅOOO	

	studies		sistency	rectness						to 0 higher) <sup>3</sup>	VERY LOW	
<b>Kvalitet på oppgave og bruk av Teambuilding i US Postal Services, Milwaukee (measured with: Karakter gitt av ledere i US Postal Service.; range of scores: 0-4; Better indicated by higher values)</b>												
1	observational studies	serious <sup>4</sup>	no serious inconsistency	no serious incorrectness	serious <sup>1</sup>	none	0	0 <sup>5</sup>	-	mean 0.07 higher (0 to 0 higher) <sup>3</sup>	ÄOOO VERY LOW	
<b>Syn på fremtidig samarbeid og bruk av Teambuilding i USA Postal Service, Milwaukee (measured with: Likert skala; range of scores: 1-5; Better indicated by lower values)</b>												
1	observational studies	serious <sup>4</sup>	no serious inconsistency	no serious incorrectness	serious <sup>1</sup>	none	0	0 <sup>5</sup>	-	mean 0 higher (0 to 0 higher) <sup>3</sup>	ÄOOO VERY LOW	
<b>Turnover og bruk av tradisjonell problemløsning i hurtigmatrestauranter (follow-up mean 18 months; measured with: Prosent som slutter; range of scores: 1-100; Better indicated by lower values)</b>												
1	randomised trials	very serious <sup>6</sup>	no serious inconsistency	no serious incorrectness	serious <sup>7</sup>	none	33	32 <sup>8</sup>	-	mean 0 higher (0 to 0 higher) <sup>9</sup>	ÄOOO VERY LOW	
<b>Kraft (potency) bak arbeid og bruk av CPS i industribedrift i USA (measured with: 8-item scale developed by Guzzo et al 1993; Better indicated by higher values)</b>												
1	observational studies	no serious limitations	no serious inconsistency	no serious incorrectness	serious <sup>1</sup>	none	3 <sup>10</sup>	3 <sup>10</sup>	-	mean 0.33 higher (0 to 0 higher) <sup>11</sup>	ÄOOO VERY LOW	
<b>Gruppeidentifisering og bruk av CPS i industribedrift i USA (measured with: Arrow-Carini Group Identification Scale 2.0 (Henry et al. 1999); Better indicated by higher values)</b>												
1	observational studies	no serious limitations	no serious inconsistency	no serious incorrectness	serious <sup>1</sup>	none	3 <sup>10</sup>	3 <sup>10</sup>	-	mean 0.31 higher (0 to 0 higher) <sup>11</sup>	ÄOOO VERY LOW	

<sup>1</sup> En studie med få deltakere.

<sup>2</sup> Signifikant forskjell på 0.05 nivå.

<sup>3</sup> Ikke signifikant forskjellig.

<sup>4</sup> Mangelfull beskrivelse av metode for gjennomføring av studien.

<sup>5</sup> Bare det totale antallet deltakere er gitt, ikke hvor mange som deltar i hver gruppe.

<sup>6</sup> Ikke gjort rede for randomiseringsprosedyre. Uklart i hvilken grad restaurantene kjenner til hva som skjer i restaurantene andre steder. Forskeren koder resultatene om hva som er en frivillig avgang, som er utfallsmålet.

<sup>7</sup> Restaurantene er enhetene, og i alt er det 94 restauranter, som gjør dette til en liten studie, selv om det kan være mange personer på hver restaurant. I resultatene er det oppgitt at testgruppen omfattet kun 116 personer.

<sup>8</sup> Antall restauranter. Restaurantene som brukte AI omfattet 116 ansatte, mens de som brukte tradisjonell problemløsning var 112.

<sup>9</sup> Forskjellen oppgitt til 30 prosent endring, men ingen tallfesting av utgangspunktet for gruppene. Ingen beregning av konfidensintervall.

<sup>10</sup> Hver gruppe består av 6 personer.

<sup>11</sup> Signifikant på 0,03 nivå.

**Author(s):** Hilde H. Holte Elisabeth Gjerberg

**Date:** 2009-10-19

**Question:** Should Appreciative Inquiry vs intet organisasjonsutviklingsverktøy be used for ethvert mål på organisasjonsutvikling?

**Settings:** enhver organisasjons eller større gruppe

**Bibliography:** Rapport om effekt av Appreciative Inquiry

Quality assessment							Summary of findings					Importance
No of studies	Design	Limitations	Inconsistency	Indirectness	Imprecision	Other considerations	No of patients		Effect		Quality	
							Appreciative Inquiry	intet organisasjonsutviklingsverktøy	Relative (95% CI)	Absolute		
<b>Miljø som fremmer tilgivelse etter 4 mnd i en transportbedrift i USA (follow-up mean 4 months; measured with: Prosent; range of scores: 1-100; Better indicated by higher values)</b>												
1	observational studies	serious <sup>1</sup>	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>2</sup>	none	15	12	-	mean 35 higher <sup>3</sup> (0 to 0 higher)	ÅOOO VERY LOW	
<b>Miljø som fremmer tilgivelse 2 år etter intervensjon i transportbedrift i USA (follow-up mean 2 years; measured with: Prosent; range of scores: 1-100; Better indicated by higher values)</b>												
1	observational studies	serious <sup>1</sup>	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>2</sup>	none	14	12	-	mean 4 lower (0 to 0 higher) <sup>3</sup>	ÅOOO VERY LOW	
<b>Oppgaveløsning og forelesning i gruppedynamikk i undervisningssituasjon (follow-up mean 13 weeks; measured with: Karakter på oppgaven; Better indicated by higher values)</b>												
1	observational studies	no serious limitations	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>2</sup>	none	32	32	-	mean 1.2 higher (0 to 0 higher) <sup>4</sup>	ÅOOO VERY LOW	
<b>Deltakelse i gruppen og forelesning i gruppedynamikk i undervisningssituasjon (follow-up mean 13 weeks; measured with: Scale developed for this study; Better indicated by higher values)</b>												
1	observational studies	no serious limitations	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>2</sup>	none	32	32	-	mean 0.69 higher (0 to 0 higher) <sup>4</sup>	ÅOOO VERY LOW	
<b>Konflikthåndtering og forelesning i gruppedynamikk i undervisningssituasjon (follow-up mean 13 weeks; measured with: Instrument developed by Barker, Tjosvold and Andrews (1988); Better indicated by higher values)</b>												
1	observational studies	no serious limitations	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>2</sup>	none	32	32	-	mean 0.19 higher (0 to 0 higher) <sup>5</sup>	ÅOOO VERY LOW	
<b>Gruppeutvikling i US Postal Service, Milwaukee (measured with: 26 statements of the Group Style Instrument; Better indicated by higher values)</b>												
1	observational studies	serious <sup>6</sup>	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>2</sup>	none	0	0 <sup>7</sup>	-	mean 64 higher <sup>5</sup> (0 to 0 higher)	ÅOOO VERY LOW	
<b>Kvalitet på oppgave i US Postal Service, Milwaukee (measured with: Karakter gitt av ledere i US Postal Service; range of scores: 0-4; Better indicated by higher values)</b>												
1	observational studies	serious <sup>6</sup>	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>2</sup>	none	0	0 <sup>7</sup>	-	mean 1.24 higher (0 to 0 higher) <sup>8</sup>	ÅOOO VERY LOW	
<b>Syn på fremtidig samarbeid i US Postal Service, Milwaukee (measured with: Likert scale; range of scores: 1-5; Better indicated by lower values)</b>												



1	observational studies	serious <sup>6</sup>	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>2</sup>	none	0	0 <sup>7</sup>	-	mean 0.59 lower (0 to 0 higher) <sup>9</sup>	ÅOOO VERY LOW
<b>Turnover i hurtigmatrestauranter i USA (follow-up mean 18 months; measured with: Prosent; range of scores: 1-100; Better indicated by lower values)</b>											
1	randomised trials	very serious <sup>10</sup>	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>2</sup>	none	33	29 <sup>11</sup>	-	mean 12 lower (0 to 0 higher) <sup>3</sup>	ÅOOO VERY LOW
<b>Turnover, personlig intervju med sykepleiere på en avdeling på sykehus, UK (follow-up mean 8 months; measured with: Leaver/m/100 WTE outside project; range of scores: 0-1; Better indicated by lower values)</b>											
1	observational studies	no serious limitations	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>2</sup>	none	32	34	-	mean 0.11 lower (0 to 0 higher) <sup>12</sup>	ÅOOO VERY LOW
<b>Sykefravær, personlig intervju med sykepleiere på en avdeling på sykehus, UK (measured with: Prosent; range of scores: 1-100; Better indicated by lower values)</b>											
1	observational studies	serious	no serious inconsistency	no serious indirectness	serious <sup>2</sup>	none	32	34	-	MD 0 higher (0 to 0 higher) <sup>13</sup>	ÅOOO VERY LOW

<sup>1</sup> Kun 48 ansatte intervjuet av de 1550 ansatte som deltok i studien. Uklart hvordan informantene er valgt.

<sup>2</sup> En studie med få deltakere.

<sup>3</sup> Ingen konfidensintervall eller p-verdier oppgitt.

<sup>4</sup> Ingen konfidensintervall oppgitt, men opplyst at signifikant på 0,01 nivå

<sup>5</sup> Ingen konfidensintervall oppgitt, men opplyst at ikke signifikant forskjellig.

<sup>6</sup> Mangelfull beskrivelse av gjennomføring av studien.

<sup>7</sup> Bare totalt antall deltakere oppgitt, ikke hvordan de fordeler seg på gruppene.

<sup>8</sup> Signifikant på 0,001 nivå.

<sup>9</sup> Signifikant på 0,05 nivå.

<sup>10</sup> Ikke gjort rede for randomiseringsprosedyre. Uklart i hvilken grad restaurantene kjenner til hva som skjer i restaurantene andre steder. Forskeren koder resultatene om hva som er en frivillig avgang, som er utfallsmålet.

<sup>11</sup> Restaurantene er oppgitt som enhetene. Restaurantene som brukte AI omfatter 116 ansatte, mens de uten tiltak omfattet 102.

<sup>12</sup> P=0,11

<sup>13</sup> En figur viser lavere sykefravær mens intervjuene foregår, mens det er ingen endring i avdelingene som er kontrollgruppe. Ingen konfidensintervall eller p-verdier er oppgitt.